



*République Algérienne Démocratique et Populaire*  
*Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique*  
*Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou*  
*Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion*  
*Département des Sciences Economiques*

## ***Thèse***

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

## ***Thème***

***Processus de mise en place d'un dispositif d'intelligence économique au sein d'une entreprise algérienne et son positionnement dans le triptyque Intelligence économique/ Système d'information/ Knowledge Management. Cas du groupe SONATRACH***

**Présentée par :**

***Karima SI SALAH-KISSOUM***

**Sous la direction du :**

***Pr Djamal. SI MOHAMMED***

**Devant le jury composé de :**

<b><u>Président ;</u></b>	<b>Ahmed TESSA</b>	<b>Professeur, UMMTO</b>
<b><u>Rapporteur :</u></b>	<b>Djamal SI-MOHAMMED</b>	<b>Professeur, UMMTO</b>
<b><u>Examineurs :</u></b>	<b>Dalila MATMAR</b>	<b>Professeure, UMMTO</b>
	<b>Mohand CHITTI</b>	<b>Professeur, Université A.MIRA BEJAIA</b>
	<b>Ali HAMOUTENE</b>	<b>Professeur, EHEC, KOLEA</b>
	<b>Farid YAICI</b>	<b>Professeur, Université A.MIRA BEJAIA</b>

***Soutenue le :30/06/2022***

## Résumé

Avec la globalisation des marchés et l'avènement de la société de l'information, les entreprises font face à un environnement où le rythme des changements va en s'accroissant. Si la réactivité est jugée, par les entreprises, comme facteur de survie, la proactivité quant à elle est une source d'avantage concurrentiel. Un avantage qui, quelle que soit la stratégie par laquelle l'entreprise cherche à l'obtenir, passe nécessairement par la maîtrise de l'environnement ; une maîtrise qui ne saurait se faire sans la maîtrise de l'information. Ainsi, pour creuser son avantage concurrentiel en sa faveur, l'entreprise doit pouvoir créer une asymétrie d'information à son avantage. A cet effet, l'intelligence économique, le système d'information et le knowledge management constituent un triptyque de choix pour la maîtrise des différents processus de développement des connaissances organisationnelles au service de la compétitivité de l'entreprise.

Cette recherche vise un triple objectif. Le premier rappelle au lecteur le rôle de chacun de ces dispositifs dans l'élaboration d'une stratégie gagnante. Le second objectif est un peu plus ambitieux puisqu'il vise à analyser la synergie issue de ce triptyque ( intelligence économique/système d'information/ knowledge management) dans un rapport d'interdépendance entre ces variables. Le troisième objectif relève plutôt du défi pour nous : le contexte algérien n'ayant pas encore de modèle validé d'intelligence économique, nous avons tenté de présenter une esquisse d'un modèle théorique d'IE en Algérie ainsi que le processus de mise en place d'un dispositif d'intelligence économique de L'entreprise algérienne, SONATRACH ; un processus qui pourrait marquer le début d'une réflexion sur un modèle d'intelligence économique en Algérie.

**Mots clés:** Intelligence économique, veille stratégique, système d'information, knowledge management, avantage concurrentiel, synergie.

## Abstract

With the globalization of markets and the advent of the information society, businesses face an environment where the pace of change is accelerating. While responsiveness is viewed by companies as a survival factor, proactivity is a source of competitive advantage. An advantage which, whatever the strategy by which the company seeks to obtain it, necessarily involves mastery of the environment; a mastery that could not be done without mastery of information. Thus, to deepen its competitive advantage, the company must be able to create an information asymmetry to its advantage. To this end, economic intelligence, the information system and knowledge management constitute a triptych of choice for mastering the various processes of developing organizational knowledge in the service of the competitiveness of the company.

This research has a three fold objective. The first reminds the reader of the role of each of these devices in developing a winning strategy. The second objective is a little more ambitious since it aims to analyze the synergy resulting from this triptych (economic intelligence / information system / knowledge management) in a relationship of interdependence between these variables. The third objective is more of a challenge for us: as the Algerian context does not yet have a validated model of economic intelligence, we have attempted to present a theoretic algerian economic intelligence benchmark and the process of setting up an economic intelligence system in SONATRACH; a process that could mark the beginning of a reflection on a model of economic intelligence in Algeria.

**Keywords:** business intelligence, information system, knowledge management, competitive advantage, synergy

## ملخص

مع عولمة الأسواق وظهور مجتمع المعلومات ، تواجه الشركات بيئة تتسارع فيها وتيرة التغيير. بينما تنظر الشركات إلى الاستجابة كعامل بقاء ، فإن الاستباقية هي مصدر للميزة التنافسية. ميزة ، مهما كانت الاستراتيجية التي تسعى الشركة من خلالها إلى الحصول عليها ، تنطوي بالضرورة على إتقان البيئة ؛ إتقان لا يمكن أن يتم دون التمكن من المعلومات. وبالتالي ، لتعميق ميزتها التنافسية ، يجب أن تكون الشركة قادرة على إنشاء عدم تناسق في المعلومات لصالحها. تحقيقاً لهذه الغاية ، يشكل الذكاء الاقتصادي ونظام المعلومات وإدارة المعرفة خياراً ثلاثياً لإتقان العمليات المختلفة لتطوير المعرفة التنظيمية في خدمة القدرة التنافسية للشركة.

هذا البحث له ثلاثة أهداف. الأول يذكر القارئ بدور كل من هذه الأجهزة في تطوير استراتيجية ناجحة. الهدف الثاني أكثر طموحاً بعض الشيء لأنه يهدف إلى تحليل التآزر الناتج عن هذه الثلاثية (الذكاء الاقتصادي / نظام المعلومات / إدارة المعرفة) في علاقة الترابط بين هذه المتغيرات. الهدف الثالث هو التحدي الأكبر بالنسبة لنا: بما أن السياق الجزائري لا يحتوي حتى الآن على نموذج مصدق للذكاء الاقتصادي ، فقد حاولنا تقديم عملية إنشاء نظام استخبارات اقتصادي في شركة جزائرية ؛ عملية يمكن أن تمثل بداية التفكير في نموذج للذكاء الاقتصادي في الجزائر.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاقتصادي ، المراقبة الاستراتيجية ، نظام المعلومات ، إدارة المعرفة ، الميزة التنافسية ، التآزر

*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*

Cette thèse représente une étape importante de mon parcours professionnel. Elle n'a pas été pour moi une destination finale mais elle m'a ouvert la porte sur une nouvelle façon de voir les choses. Elle m'aura permis de réaliser des rencontres passionnantes ; la plus marquante est celle de mon Directeur de Thèse, le Professeur Djamel SI MOHAMMED, Professeur des universités et Docteur en sciences économiques des Universités de Bordeaux I et d'Alger.

Vous avez su guider mes travaux en m'éveillant à la patience, la rigueur, et l'humilité nécessaires à l'accomplissement d'un exercice scientifique. Cher Professeur, permettez-moi de vous remercier et de saluer votre disponibilité bienveillante dans la direction de ce travail. Bien au-delà, je souhaite vous témoigner toute mon admiration pour l'enseignant, le collègue et le directeur de thèse que vous avez été pour moi. Vos enseignements, vos conseils, nos discussions, qui ont ponctué la réalisation de cette thèse, demeurent pour moi, une source précieuse d'enrichissement intellectuel. J'ai été honorée d'avoir amorcé mes premiers pas de recherche avec vous et été touchée par la confiance que vous m'avez accordée tout au long de mon parcours professionnel ; et voilà qu'aujourd'hui encore vous me faites l'honneur de m'accompagner dans une étape essentielle de ma carrière qui m'ouvre la porte pour de nouvelles aventures ; Merci...

Monsieur Si Mohammed, Vous avez éclairé tant de travaux, tant d'activités et tant de choix au sein de la faculté que votre départ nous semblera toujours prématuré.

J'adresse mes sincères remerciements à M. Farid GHEZALI, ex Vice Président Stratégie, Planification et Economie de SONATRACH pour nous avoir accueillis chaleureusement au sein de sa direction, pour ses encouragements permanents et l'intérêt qu'il a porté à cette recherche en mettant à notre disposition toutes les informations dont nous avons besoin. Je salue l'ambiance de travail qui régnait au sein de son équipe, une équipe que je remercie par l'occasion.

Mes vifs remerciements vont au chef de département d'intelligence économique au sein de SONATRACH, M. KAMEL Karim pour sa disponibilité et son amabilité.

Je remercie grandement les membres du jury qui ont accepté de lire et d'examiner cette recherche. Je vous adresse mes remerciements anticipés pour les enrichissements que vous nous apporterez par vos remarques.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui m'ont inspirées dans la réalisation de ce travail.

## *Dédicaces*

Louanges à Dieu le tout puissant, qui m'a permis de voir ce jour tant attendu

Je dédie cette thèse :

A la mémoire de mon cher Papa dont le souvenir nourrit toujours mes forces  
A la mémoire de ma regrettée chère sœur : l'inoubliable Nadira et ses enfants qui me sont chers  
Yanice et Lina  
A la meilleure maman sur terre : mon inépuisable source de courage, de réussite et de joie :  
Maman, Je t'aime  
Au meilleur partenaire qui soit : mon tendre époux Malek  
A mes piliers et mon assurance dans la vie : mes adorables et gentils frères Hoho et Hassane  
A la personne qui continue à perpétuer l'amour et la protection des parents et qui se sacrifie  
toujours pour les autres: mon exceptionnelle seconde maman Dalila , merci à toi ;  
A ma sœur et ma précieuse amie qui s'est toujours dévouée pour moi : l'inestimable et unique  
Hassina  
A ma sœur dont la générosité n'a pas d'égal : la bonté incarnée Zahia  
A ma sœur qui répond toujours présente pour la famille: l'adorable Nassima  
A ma sœur qui incarne le sens de la responsabilité familiale: la sage Malika  
A ma sœur qui nous a toujours couverts de son amour : la douce Fariza  
A tous mes **neveux et nièces** que j'aime énormément et auxquels je souhaite beaucoup de succès  
A une relation de complicité unique : ma belle-mère que j'aime sincèrement 3zouzou  
A ma belle famille que je respecte beaucoup

Les frontières entre la famille et les amis se confondent parfois

A mon frère Amar.B : l'homme d'honneur  
A mon frère Hakim. C : l'inégalable Coach  
A ma sœur Rafika : l'amie spéciale de joyeuse compagnie  
A mes chères amies de toujours : Lady Farida et Bela Sabrina.  
A une amie de cœur : la chaleureuse Naima

Et je laisse le meilleur pour la fin...

A mes anges grâce auxquels je découvre chaque jour une meilleure version de moi-même ;  
Mes merveilleux enfants : **Rayan, Ilias et Neyla** , je vous aime.

## ***Liste des abréviations***

## *Liste des abréviations*

**AFNOR** : Association Française de Normalisation

**CREAD** : Centre De Recherche en Economie Appliquée pour le Développement

**DAS** : Domaine d'Activité Stratégique

**DC SPE** : Direction Centrale de La Stratégie Planification Economie

**DGIEEP** : Direction Générale de L'intelligence Economique et des Etudes Prospectives

**DSI** : Direction des Systèmes d'Information

**ERP** : Entreprise Ressource Planning / Progiciel de Gestion Intégré.

**FCS** : Facteur Clé de Succès

**IE** : intelligence économique

**ISGP** : Institut Supérieur de Gestion et de Planification

**JETRO** : Japan External Trade Organization

**KM** : knowledge management

**KPI** : Key Performance Indicator

**MITI** : Ministry of International Trade & Industry

**PDG** : Président Directeur Général

**RH** : Ressources humaines

**SAP** : *Systems, Applications and Products for data processing*

**SH** : SONATRACH

**SI** : système d'information

**SWOT** : Strengths , Weaknesses, Opportunities and Threats

## ***Liste des figures***

## *Liste des figures*

<b>Numéro de la figure</b>	<b>Page</b>
<b>Figure N° 1 :</b> Chaîne de valeur selon Porter	<b>103</b>
<b>Figure N° 2 :</b> Le modèle PESTEL	<b>105</b>
<b>Figure N° 3 :</b> La veille stratégique et les 5+1 forces de Porter	<b>109</b>
<b>Figure N° 4 :</b> La matrice SWOT	<b>111</b>
<b>Figure N°5:</b> La veille stratégique, la chaîne de valeur via le management du triptyque qualité/coût /délai et l'innovation durable : articulation et interactions	<b>126</b>
<b>Figure N°6 :</b> Un schéma général du système de la communication selon Shannon	<b>135</b>
<b>Figure N° 7:</b> Le modèle de Shannon avec les modifications de Weaver	<b>136</b>
<b>Figure N° 8 :</b> Une information adaptée à la demande	<b>144</b>
<b>Figure N° 9 :</b> Le modèle en oignon de Wilson	<b>148</b>
<b>Figure N° 10 :</b> Modèle de processus de gestion de l'information	<b>151</b>
<b>Figure N° 11 :</b> Flux d'information	<b>156</b>
<b>Figure N° 12 :</b> La notion de système d'information	<b>159</b>
<b>Figure N° 13 :</b> Schéma d'alignement des fonctions de l'entreprise	<b>172</b>
<b>Figure N°14 :</b> Les quatre dimensions du tableau de bord prospectif	<b>178</b>
<b>Figure N° 15 :</b> Interdépendance de la veille stratégique et des indicateurs du tableau de bord stratégique	<b>189</b>
<b>Figure N° 16 :</b> Conversion sociale de connaissances	<b>217</b>
<b>Figure N° 17 :</b> Simple boucle adaptative	<b>220</b>
<b>Figure N° 18 :</b> Apprentissage générateur de transformations	<b>221</b>
<b>Figure N°19 :</b> Apprentissage de l'apprentissage	<b>222</b>
<b>Figure N° 20 :</b> La dynamique de la routine organisationnelle	<b>225</b>
<b>Figure N° 21 :</b> La problématique de la capitalisation des connaissances dans l'entreprise	<b>239</b>
<b>Figure N°22 :</b> Connaissance tacite /Connaissance explicite	<b>251</b>
<b>Figure N° 23 :</b> Interdépendance du triptyque IE/SI/KM	<b>264</b>
<b>Figure N° 24 :</b> Fonctions de l'IE et les métiers correspondants	<b>303</b>
<b>Figure N° 25 :</b> Liste des entreprises et organismes consultés par la DGIEEP	<b>303</b>
<b>Figure N° 26 :</b> Matrice SWOT de l'intelligence économique en Algérie	<b>314</b>
<b>Figure N° 27 :</b> Organisation de SONATRACH	<b>352</b>
<b>Figure N° 28 :</b> Organigramme de la « DCP SPE »	<b>355</b>
<b>Figure N° 29 :</b> La chaîne de valeur de SONATRACH	<b>360</b>
<b>Figure N° 30 :</b> SONATRACH à l'international	<b>362</b>
<b>Figure N° 31 :</b> Positionnement du département d'intelligence économique dans le TOP management	<b>393</b>
<b>Figure N° 32 :</b> Exemple de modèle de time line au sein du département	<b>395</b>
<b>Figure N° 33 :</b> Axes d'intelligence économique à SONTRACH	<b>398</b>
<b>Figure N° 34 :</b> Le processus de veille stratégique à SONATRACH	<b>401</b>
<b>Figure N° 35:</b> Matrice SWOT Sonatrach/ Plateforme ventes électroniques »ESP	<b>408</b>
<b>Figure N° 36 :</b> SONATRACH / Législation UE sur le Méthane	<b>409</b>
<b>Figure N° 37 :</b> Les interdépendances du triptyque IE/SI/KM à SONATRACH	<b>441</b>

## ***Liste des tableaux***

## *Liste des tableaux*

<b>Numéro du tableau</b>	<b>Page</b>
<b>Tableau N° 1 :</b> Types de protection en matière d'intelligence économique	<b>75</b>
<b>Tableau N°2 :</b> Interaction intelligence économique et apprentissage Organisationnel selon le paradigme de l'énaction	<b>95</b>
<b>Tableau N° 3 :</b> Panorama des sources formelles et informelles d'information	<b>143</b>
<b>Tableau N° 4 :</b> Objectifs et activités de la gestion des connaissances	<b>205</b>
<b>Tableau N° 5 :</b> Les sources de synergie dans le triptyque IE/SI/KM	<b>257</b>
<b>Tableau N° 6 :</b> Résultats des scores des questionnaires	<b>419</b>
<b>Tableau N° 7 :</b> Scores moyens par rubrique	<b>419</b>
<b>Tableau N° 8 :</b> Tableau synthétique de la synergie IE/SI/KM à Sonatrach	<b>422</b>
<b>Tableau 8 A :</b> « IE/SI/KM TEST 1 » Dimensions de l'IE et avantage concurrentiel	<b>423</b>
<b>Tableau 8 B :</b> « IE/SI/KM TEST 2 » SI et KM à SONATRACH	<b>424</b>
<b>Tableau 8 C :</b> « IE/SI/KM TEST 3 » Interdépendances et synergies du triptyque	<b>424</b>
<b>Tableau N° 9 :</b> Interdépendance IE/SI/KM à SONATRACH	<b>437</b>
<b>Tableau N° 10 :</b> Interdépendance IE/KM à SONATRACH	<b>438</b>
<b>Tableau N° 11 :</b> Interdépendance KM/SI à SONATRACH	<b>439</b>
<b>Tableau N° 12 :</b> Interdépendance IE/SI à SONATRACH	<b>440</b>

# ***Sommaire***

# Sommaire

## Introduction générale

**Partie 1 :** Intelligence économique, système d'information et Knowledge Management : la synergie d'un triptyque au service de l'avantage concurrentiel ..... 17

**Introduction de la partie 1** ..... 18

**Chapitre 1 :** Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et Stratégique ..... 21

**Introduction** ..... 22

**Section 1 :** Evolution de l'intelligence économique à travers les écoles de pensée : investigation sur les pratiques de l'IE dans le monde ..... 23

**Section 2 :** Terminologie de l'intelligence économique et maturité de la discipline ..... 40

**Section 3 :** Les composantes de l'intelligence économique : Les piliers de l'intelligence économique ..... 54

**Section 4 :** Fondements stratégiques et modèles d'analyse de l'intelligence économique ... 82

**Section 5 :** Intelligence économique et avantage concurrentiel : une approche en termes de veille stratégique et de chaîne de valeur ..... 113

**Conclusion** ..... 127

**Chapitre 2 :** Le système d'information au cœur de la démarche d'intelligence économique

**Introduction** ..... 131

**Section 1 :** Du management de l'information à la prise de décision ..... 132

**Section 2 :** Système d'information et son rôle dans l'entreprise ..... 151

**Section 3 :** Processus de prise de décision dans l'entreprise et management des systèmes d'information ..... 164

**Section 4 :** Système d'information et intelligence économique : une interaction, entre le tableau de bord et la veille stratégique, à la quête d'un avantage concurrentiel .... 174

**Conclusion** ..... 190

**Chapitre 3 :** Le Knowledge Management, l'intelligence économique et le système d'information : un triptyque au service de l'avantage concurrentiel ..... 192

<b>Introduction</b> .....	<b>193</b>
<b>Section 1</b> : Le Knowledge Management (KM) : Les connaissances au cœur de la démarche .....	<b>194</b>
<b>Section 2</b> : Création et développement des connaissances dans une démarche KM : de la connaissance tacite à la connaissance explicite .....	<b>213</b>
<b>Section 3</b> : Capitalisation des connaissances : de la création à la valorisation des connaissances .....	<b>228</b>
<b>Section 4</b> : Le triptyque Intelligence économique/Système d'information/Knowledge management : des synergies au service de l'avantage concurrentiel de l'entreprise .....	<b>243</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>272</b>
<b>Conclusion de la première partie</b> .....	<b>274</b>
<b>Partie 2</b> : Mise en place du dispositif d'intelligence économique au sein de SONATRACH et son articulation dans le triptyque IE/SI et KM .....	<b>279</b>
<b>Introduction de la partie</b> .....	<b>280</b>
<b>Chapitre 4</b> : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ? .....	<b>283</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>284</b>
<b>Section 1</b> : Intelligence Economique en Algérie : évolution et maturité de la discipline ...	<b>285</b>
<b>Section 2</b> : Diagnostic de l'intelligence économique en Algérie : quelques pistes de réflexion .....	<b>302</b>
<b>Section 3</b> : Vers un modèle théorique d'intelligence économique algérien .....	<b>320</b>
<b>Section 4</b> : SONATRACH au centre d'une réflexion autour de l'IE .....	<b>336</b>
<b>Section 5</b> : La Direction Corporate Stratégie, Planification et Économie « DCP SPE» : Une vision orientée vers l'avenir .....	<b>353</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>369</b>

<b>Chapitre 5 : Présentation des résultats et apports de la recherche .....</b>	<b>371</b>
<b>Section 1 : Posture épistémologique et méthodologie de la recherche .....</b>	<b>373</b>
<b>Section 2 : La mise en place du dispositif d'intelligence économique au sein du groupe SONATRACH .....</b>	<b>384</b>
<b>Section 3: Traitement et analyse des données empiriques : appréciation des niveaux de création et d'appropriation du système d'intelligence économique et synergies du triptyque IE/SI/KM au sein de SONATRACH .....</b>	<b>411</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>442</b>
<b>Conclusion de la deuxième partie .....</b>	<b>443</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>447</b>

# ***Introduction Générale***

## Introduction générale

Avec la globalisation des marchés et l'avènement de la société de l'information, les entreprises font face à un environnement où le rythme des changements va en s'accroissant. Les pressions politiques, technologiques, environnementales et concurrentielles augmentent et imposent aux entreprises des ajustements de plus en plus fréquents. L'environnement évolue, change et l'entreprise, sous peine de disparaître, doit intégrer ce changement dans son mode de management et trouver le moyen qui lui permette de conduire ce changement et lui garantir performance et compétitivité.

Si la réactivité est jugée, par les entreprises, comme facteur de survie, la proactivité, elle, est une source d'avantage compétitif. Une compétitivité, quel que soit le moyen ou la stratégie par laquelle l'entreprise cherche à l'obtenir, passe nécessairement par la maîtrise de l'environnement ; une maîtrise qui ne saurait se faire sans la maîtrise de l'information.

L'information est donc au cœur de toute stratégie et constitue un enjeu majeur de développement aussi bien pour la compétitivité des Etats que celle des entreprises. La puissance de l'entreprise dépendra alors de sa capacité à obtenir, à gérer et à utiliser la bonne information, au bon moment et avant les autres. Ainsi, pour creuser un avantage compétitif en sa faveur, l'entreprise doit pouvoir créer une asymétrie d'information à son avantage. Elle devra guetter, d'une part, la moindre information susceptible de la faire avancer et, d'autre part, faire face au surplus d'informations qui gravite autour d'elle et l'empêche parfois de prendre les décisions adéquates.

Par ailleurs, les différentes composantes de l'environnement dans lequel se meut l'entreprise offrent une multitude de choix, de scénarii et de possibilités d'actions qui rendent la prise de décision difficile et pas toujours en adéquation avec les objectifs de l'entreprise. L'organisation a donc besoin d'outils qui puissent l'aider à sélectionner la bonne information au milieu d'une masse importante de données et l'exploiter pour prendre la bonne décision au bon moment. Elle aura besoin, pour ce faire, de recourir à des outils pertinents pour l'identification d'informations stratégiques, leur traitement et leur intégration dans la stratégie de l'entreprise, en passant par la création de connaissances, source d'avantage concurrentiel. L'intelligence économique, à travers ses multiples processus de veille et d'influence, de protection de l'information, regroupe l'ensemble des actions nécessaires pour la construction de cet avantage compétitif. Elle permettra à l'entreprise tout aussi bien de se défendre que d'imposer ses propres stratégies aux autres.

Cette démarche, de plus en plus répandue, est loin d'être seulement un phénomène de mode ; Elle se pratique depuis de nombreuses années dans des pays tels que le Japon, l'Allemagne, la Grande Bretagne, les Etats-Unis, la Chine et depuis quelques années déjà en France. Elle s'étend aujourd'hui, grâce au phénomène de mondialisation, à l'ensemble des pays aussi bien développés que ceux en voie de développement et serait, dans un contexte de volonté de diversification industrielle, pourquoi pas, une option de relance économique pour les entreprises algériennes.

## Objet de la recherche

L'information, le savoir et la connaissance, à la base de performances économiques<sup>1</sup>, sont devenus des biens stratégiques de première importance. L'avantage concurrentiel d'une organisation est sous-tendu par sa capacité à comprendre son environnement et surtout sa capacité à anticiper ses changements et à l'influencer. Une capacité qui passe indéniablement par l'accès aux informations stratégiques, notamment les signaux faibles, la maîtrise, la gestion et la protection de ces informations.

« Dans son approche globale, l'intelligence économique se fonde sur la maîtrise de l'information et la production de connaissances nouvelles. »<sup>2</sup>. La compétition économique nécessite ainsi la gestion de la connaissance de manière globale. L'information et les connaissances étant au cœur de l'Intelligence économique, leur gestion stratégique est devenue l'un des moteurs essentiels de la performance globale des entreprises<sup>3</sup>. Ainsi, l'intelligence économique s'inscrit comme un « nouveau » mode de management basé sur la gestion optimale de l'information stratégique et de la création des connaissances ayant entre autres objectif, l'obtention d'un avantage compétitif.

L'information au sens dont nous voulons l'aborder dans cette recherche est l'information subjective. Au-delà du message « objectif » et du sens général que pourrait véhiculer une information, l'avantage qu'elle pourrait procurer à son utilisateur réside dans l'interprétation que s'en fait ce dernier et le sens qu'il lui donne en se l'appropriant. Ce sens, comme nous le verrons tout au long de cette recherche, varie d'un contexte à un autre tout comme il dépend des connaissances de l'individu qui reçoit les informations. Chaque individu créera des connaissances différentes et différenciables car ses propres connaissances antérieures influencent sa perception des informations qui, à son tour, influence les nouvelles connaissances qui en découleront.

De l'information à la connaissance, nous allons tenter de situer l'intérêt de chacun de ces facteurs dans la réussite de la stratégie de l'entreprise. Que ce soit pour gérer l'information ou valoriser la connaissance, trois vecteurs, au moins, nous semblent indispensables : le système d'information (SI), le Knowledge Management (KM) et bien évidemment l'intelligence économique (IE).

L'enjeu associé à la dynamique d'adaptation à laquelle doivent répondre nos entreprises nous ont amené à construire un objet de recherche autour de deux dimensions visant toutes deux à situer, comprendre et décrire ces mécanismes d'adaptation par :

---

<sup>1</sup> Loin d'être une affirmation sans fondement, nous allons, tout au long de cette recherche appuyer ce fait par des arguments théoriques et des constats et illustrations tirées des expériences d'entreprises.

<sup>2</sup>J.-L. Levet. Président de l'Association française pour le développement de l'intelligence économique (AFDIE), in Levet Jean-Louis, L'intelligence économique, mode de pensée, mode d'action, Economica, 2001

<sup>3</sup>Jean-Louis MONINO, L'information au cœur de l'intelligence économique stratégique, Réseau de Recherche sur l'Innovation, Documents de travail n°27/ 2012.

D'une part, la compréhension et la description de l'activité Intelligence économique dans l'entreprise en la situant comme levier d'action permettant l'adaptation réactive et proactive des organisations à leur environnement. D'autre part, par la construction d'un schéma qui place l'intelligence économique au cœur d'un processus dynamique et qui rentre en interaction avec deux dispositifs tout aussi indispensables l'un que l'autre pour la compétitivité de l'entreprise. Il s'agit du système d'information et du Knowledge Management.

En résumé, l'objet central de cette recherche et le plus grand intérêt est d'abord accordé à la démarche d'intelligence économique. Lors de son processus d'identification des sources d'avantages concurrentiels, la démarche IE est consommatrice et productrice d'informations et de connaissances stratégiques. La relation étroite qu'elle détient avec ces ressources cognitives nous a encouragées à étendre ensuite notre objet et notre problématique bien au-delà de l'intelligence économique pour intégrer les deux démarches à qui sont souvent associées la gestion des informations et des connaissances. Il s'agit notamment du système d'information et du Knowledge Management.

Ainsi, cette recherche placera le système d'information et le Knowledge Management au centre d'une réflexion menée sur l'intelligence économique, « garante » de l'avantage concurrentiel. Cette thèse portera sur la mise en place d'un dispositif d'intelligence économique en corrélation avec les systèmes d'information et le Knowledge Management dans le contexte d'une entreprise algérienne. Notre objectif est de comprendre puis de faire ressortir, à travers une analyse du triptyque intelligence économique (IE)/ système d'information(SI)/ Knowledge Management (KM), un schéma qui permettrait d'acheminer l'information et la connaissance, depuis l'enclenchement du processus de recherche de l'information, de création et de valorisation des connaissances de l'entreprises jusqu'à leurs transformations en prise de décision et en action.

Malgré l'importance qui lui est maintenant accordée et reconnue, l'IE demeure très peu présente, sinon absente, dans beaucoup d'entreprises algériennes. Son intégration dans les processus managériaux tarde à se faire et, même si les discours de certains managers se montrent en faveur de la mise en place de ce dispositif, les tentatives sur le terrain ont du mal à se concrétiser. Dans cette recherche, nous tenterons de lever le voile sur quelques éléments liés à ces difficultés.

S'il existe plusieurs expériences intéressantes où l'intelligence économique est directement associée à la stratégie d'entreprise et à l'obtention d'avantages concurrentiels, il en existe beaucoup moins de travaux qui mettent en avant le triptyque IE/SI/KM et les synergies qui en ressortent. Les SI et KM gèrent et manipulent les informations et les connaissances en premier lieu ; ces informations et connaissances qui sont à la base d'une réflexion IE. Elles sont d'abord dictées par l'IE puis consommées dans le cadre de prises de décisions stratégiques.

L'intérêt pour nous d'introduire ces deux systèmes (SI /KM) dans une réflexion d'intelligence économique est de compléter cette réflexion. Le SI et KM étant des dispositifs très proches de l'IE, ils constituent des partenaires directs qui consomment et qui produisent des informations et des connaissances en direction de l'IE. Nous allons voir dans quelle mesure associer l'IE à ces deux démarches la rendrait plus efficace et optimiserait ses résultats. Considérer les trois systèmes indépendants l'un de l'autre créerait, selon nous, et c'est ce que nous allons essayer de démontrer tout au long de cette thèse, un manque à gagner. Raisonner en termes d'interdépendances et de synergies augmenterait par contre les opportunités d'innovation et réduirait le cercle des opportunités ratées.

Le concept d'intelligence économique a fait l'objet de divers débats conceptuels. Il existe plusieurs définitions de l'intelligence économique dont la première apparaît en 1967 dans un ouvrage de Harold Wilensky. Il y définit « l'intelligence économique comme l'activité de production de connaissances servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation, recueillie et produite dans un contexte légal et à partir de sources ouvertes ». Cette définition permet de « distinguer l'intelligence économique de l'espionnage économique car elle se développe ouvertement et utilise principalement des moyens légaux ».<sup>4</sup> Elle permet, à notre sens, de ressortir, de manière bien claire, un premier lien entre l'intelligence économique et le Knowledge Management. Ainsi, bien qu'elle soit la première tentative de définition formelle de la notion d'intelligence économique, une relation, et pas des moindres, avec la notion de connaissance est mise en avant. Une relation qui n'est pas automatiquement mise en avant dans tous les travaux de recherche qui ont suivi depuis. Une relation sur laquelle nous ne voulons pas passer sans nous y arrêter.

Le rapport Martre, quant à lui, définit l'intelligence économique comme étant « L'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût. L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel. Ces actions, au sein de l'entreprise s'ordonnent en un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs à atteindre... »<sup>5</sup>.

Nous retenons de cette définition l'accent mis sur les différentes composantes de l'intelligence économique, en l'occurrence la veille (*actions coordonnées de recherche d'information*), la sécurisation des information (*avec les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise*) et l'influence (*actions nécessaires pour l'atteinte des objectifs*) .

---

<sup>4</sup> M. Jean-Pierre Dufau, rapport sur l'Intelligence économique, établi et présenté à la Commission de la coopération et du développement, Dakar, 6 et 7 juillet 2010

<sup>5</sup> Rapport du Groupe « Intelligence économique et stratégie des entreprises », présidé par Henri Martre, février 1994

A. Juillet <sup>6</sup> définit l'intelligence économique « comme la maîtrise de l'information stratégique et qui a pour finalité la compétitivité et la sécurité de l'économie et des entreprises ».

Selon Jean-Louis MONINO, L'intelligence économique vise une meilleure maîtrise de l'information afin d'être un instrument d'aide à la décision. L'information, même d'apparence dérisoire, peut constituer, après traitements et recoupements, une valeur économique. L'information s'inscrit donc comme un bien économique pour l'entreprise.

Ces deux définitions mettent l'accent sur la maîtrise de l'information. Là encore, cette nécessité de maîtrise d'information qui ne date pas depuis ces deux définitions puisqu'elle remonte à plus de vingt cinq siècles. La maîtrise de l'information a été présentée comme clé de réussite de stratégie aussi bien dans la philosophie stratégique de SUNTZU que celle de Carl Von Clausewitz. Nous reviendrons sur ces deux philosophies dans le premier chapitre de la recherche. Bien que contradictoires dans leur conception, ces philosophies convergent dans leur vision sur l'enjeu de la maîtrise de l'information.

En résumé, nous constatons à travers ces quatre définitions que l'intelligence économique renvoie toujours à l'information et à la production de connaissances et leurs utilisations. Ainsi, tout ce qui contribue à la gestion et à l'amélioration de ces éléments en est partie intégrante de l'intelligence économique. De ce fait, la collecte de l'information pertinente qui favorise l'anticipation des changements de l'environnement et des stratégies des concurrents renverrait à la veille stratégique et ses multiples facettes. L'efficacité du traitement, de la diffusion et de la protection de l'information dépend de l'efficacité du système d'information mis en place par l'entreprise. Enfin, la gestion même de ces informations et des connaissances qu'elles en produisent, la transformation des informations brutes en informations élaborées et en connaissances actionnables font appel au Knowledge Management. Ainsi, si nous considérons l'information et la connaissance comme des armes stratégiques pour une meilleure appréhension de l'univers complexe qui entoure l'entreprise, l'intelligence économique serait quant à elle, le catalyseur approprié d'aide à la prise de décision et à l'élaboration de stratégies gagnantes.

De ces premiers constats, nous pouvons déjà déduire une première série d'interactions et un premier cheminement entre les variables du triptyque IE/SI/KM, allant de l'information jusqu'à la prise de décision. D'une part, l'information ciblée et recueillie par la cellule d'intelligence économique exige un traitement rapide et la possibilité aux acteurs concernés de l'entreprise d'y accéder sans contraintes, elle aura donc besoin pour cela d'un système d'information efficace. D'autre part, le flot d'informations qui parvient à l'entreprise doit être exploité et transformé en connaissances utiles pour les acteurs de l'entreprise et les aider à donner du sens aux événements de l'environnement afin de favoriser l'innovation et l'avantage concurrentiel ; tel est, entre autres, le rôle du Knowledge Management. Enfin, Ces connaissances, jugées créatrices de valeur, doivent être converties en décisions stratégiques

---

<sup>6</sup>L'intelligence économique Guide pratique pour les PME - rapport 2006 du CIE MEDEF Paris

puis traduites en actions adaptées au contexte de l'entreprise. C'est, entre autre, le rôle de l'intelligence économique.

La popularité des concepts et le développement des formations autour de l'intelligence économique dans les universités et les grandes écoles de management dans les pays développés se sont étendus aux autres économies mondiales. A cet effet, les économies émergentes se retrouvent face à un double défi : celui de vulgariser, d'une part, le concept auprès des populations universitaires, tout en l'intégrant, d'autre part, dans le mode de management de leurs entreprises qui font désormais face aux mêmes facteurs clés de succès et de compétitivité que les entreprises des pays développés.

Dans une perspective de recherche de performance, les entreprises algériennes, n'étant pas en dehors de ce mouvement planétaire, sont contraintes, sous peines d'accuser un retard de compétitivité encore plus persistant, de s'aligner aux règles concurrentielles mondiales et d'intégrer les outils adéquats qui leur garantiraient de préserver leur place sur le marché national et, contraintes et contexte obligent, conquérir de nouveaux marchés.

Au vu des travaux de recherche réalisés et des expériences d'entreprises de pays développés en la matière, le domaine qu'aborde cette recherche n'est plus nouveau, mais reste cependant complexe ni tout à fait démystifié dans les pays en voie de développement. Si les recherches se multiplient pour rendre le concept accessible, pour ce qui est des pratiques, la question est toute autre et l'appropriation de cette discipline n'évolue pas à la vitesse de l'évolution de l'environnement.

Au delà de cette tentative de démystification du concept, cette recherche se propose de comprendre, à travers une étude de cas d'une entreprise algérienne, l'évolution de ce concept dans le contexte algérien. Pour faire face aux différentes mutations que subit l'environnement, l'entreprise algérienne doit favoriser dans sa stratégie de quête de compétitivité, la performance et l'innovation. Elle devra, elle aussi, et à l'exemple des entreprises performantes, s'imprégner des principes d'intelligence économique. Elle pourra ainsi réaliser une meilleure performance et se positionner sur le marché international.

Le retard qu'accusent nos entreprises dans le cadre de la mise en place du dispositif IE a été souvent pointé du doigt dans les travaux de recherche faits en Algérie. Plutôt que de revenir sur ces éléments et d'aller dans une forme de critique, nous avons choisi de proposer une alternative ou une esquisse de solution aux tentatives échouées. Nous pensons que si certaines entreprises algériennes jugent qu'il n'est pas nécessaire de mettre en place ce dispositif et que d'autres échouent à le mettre en pratique, il serait intéressant de proposer une vision plutôt positive et simplifiée de la question. Nous allons, d'une part, mettre en avant les enjeux d'une démarche IE pour toute entreprise quel que soit son contexte et, d'autre part, présenter de manière moins complexe un processus de mise en place dans une étude de cas d'entreprise qui a réussi à amorcer la démarche. En effet, si la procédure de mise en place est simplifiée aux yeux des dirigeants et de leurs collaborateurs, elle serait plus favorablement accueillie. Aussi, son rattachement au système d'information et au Knowledge Management l'inscrirait

dans une démarche plus large qui pourrait, comme nous allons essayer de le voir, impliquer plus de compétences et plus de synergies qui augmenteraient les chances de réussite.

En réfléchissant ses stratégies autour de l'intelligence économique, qui à son tour interagit avec le système d'information et le Knowledge Management, l'entreprise algérienne pourrait accéder à des solutions et des stratégies efficaces, efficientes et adaptées à ses propres conditions pour qu'elle puisse interagir à son tour avec son environnement. Ceci étant, avant de concevoir et d'intégrer cet outil dans l'entreprise algérienne, il est utile de mieux comprendre d'abord ce qui se fait à travers le monde avant de passer à la pratique.

Pour reprendre ce qu'a dit Nicolas Moinet<sup>7</sup> au sujet du cas algérien: « Il serait plus judicieux de ne pas copier directement ceux des autres pays ou d'imiter leur conception car chaque pays a ses spécificités, sa culture, son histoire ». Selon cet expert « il n'est jamais trop tard pour atteindre un tel objectif d'autant plus que le pays recèle des potentialités énormes composées de richesses naturelles et de ressources humaines qualifiées. Il est à reconnaître que le gouvernement a pris conscience du rôle important que peut jouer l'intelligence économique dans toute politique économique qui aspire à une croissance positive. C'est dans cet esprit que nous allons essayer de présenter une esquisse d'un Benchmark théorique qui s'inspire des bonnes pratiques mondiales en la matière sans aller directement dans le « copiage ».

Aussi, le mode de gouvernance suggéré par cet auteur doit s'appuyer sur un système d'information stratégique. D'où l'intérêt de mettre en place une politique d'intelligence économique et des cellules de veille stratégique au sein des institutions et entreprises qui les aideront à contrecarrer les dangers du marché et anticiper ses évolutions. Cela passe inéluctablement par la création d'un réseau d'experts et de spécialistes compétents.

En Algérie, l'entreprise évolue dans une économie ouverte et qui ne cesse d'être confrontée aux contraintes mondiales. Elle doit se préparer sérieusement à la rude concurrence qu'imposent les produits étrangers. La conception d'un type d'IE propre à elle devient de ce fait une nécessité ou une urgence de l'heure.

Elaborer une stratégie d'intelligence économique au service de la compétitivité de l'entreprise, notamment algérienne, revient à prendre en considération toutes les variables externes susceptibles d'influencer les décisions de l'entreprise. Cette prise en compte est nécessaire pour une stratégie réussie adaptée au contexte de l'entreprise. La gestion et la maîtrise de l'information ne relève pas seulement des prérogatives de l'intelligence économique mais également des autres systèmes de l'entreprise qui manipulent l'information et la connaissance.

---

<sup>7</sup>Nicolas Moinet, Professeur des universités à l'Institut d'administration des entreprises, au cours d'une journée sur l'IE, organisée en juillet 2013 par l'Institut de management stratégique et d'intelligence économique (Imsie) à l'École supérieure des affaires (Esaa).

## Problématique

Dans un contexte concurrentiel, l'entreprise qui réussira le mieux sera celle qui sera en mesure d'opérer le *croisement de l'information, de la connaissance et de la stratégie*. L'avantage compétitif, même s'il est relatif aussi bien dans le temps que dans l'espace, est bien souvent sous-tendu par une *exploitation* efficace de l'information.

L'obtention d'un avantage concurrentiel est le résultat de la stratégie mise en œuvre. La formulation de cette dernière nécessite à son tour de disposer d'un flux optimal<sup>8</sup> d'informations pertinentes recueillies et produites dans un cadre légal. Des informations qui seront analysées et traitées pour donner du sens aux événements et créer des connaissances actionnables à mettre à la disposition des décideurs.

La connaissance injectée dans le processus de prise de décision et dans le circuit IE est un moteur de l'innovation. L'avantage compétitif créé par la dynamique de création et de valorisation des connaissances organisationnelles favorisera à son tour l'amélioration et le développement de l'entreprise. Une dynamique qui inscrit l'information et la connaissance dans un processus de création de valeur et qui fait appel aussi bien à l'IE qu'au SI et au KM.

L'intelligence économique constitue pour beaucoup d'entreprises un terrain de réflexion qui « nécessite une approche pluri et inter disciplinaires pour être appréhendée, avec un investissement de haut niveau par les acteurs scientifiques, économiques et sociopolitiques. L'ensemble doit être structuré en processus communicants, avec les acteurs, les ressources et les outils, notamment les systèmes d'information, pour permettre de convertir les données d'une organisation en informations décisionnelles »<sup>9</sup> et une gestion des connaissances qui garantit cette conversion.

La pratique de l'intelligence économique connaît un développement croissant depuis ces dernières années. Pourtant, certaines résistances perdurent même si personne n'ignore que cette discipline joue un rôle essentiel dans le développement de la compétitivité des États et la performance des firmes. L'intelligence économique passe du statut de concept à la mode à celui d'une discipline qui recouvre une composante managériale qu'il est indispensable de mettre en œuvre. Elle constitue de plus en plus un mode de management de l'information, au côté des outils tels que le système d'information et de Knowledge Management, ensemble au service de la compétitivité d'entreprise. Sa contribution dans la quête de compétitivité n'a plus à être prouvée. L'apport et le rôle de ce « concept classique de la rhétorique et de la pratique anglo-saxonne et européenne »<sup>10</sup> dans la stratégie de l'entreprise sont sans équivoque.

Qu'il s'agisse de l'intelligence économique, du système d'information ou du Knowledge Management, ces trois éléments sont tous liés à la problématique du contenu informationnel

---

<sup>8</sup> Plutôt que maximal

<sup>9</sup>Sahbi SIDHOUM, Malek GHENIMA et Philippe LAMBERT, système d'information et intelligence économique : enjeux et perspectives

<sup>10</sup><https://synergies.wordpress.com>. Développer l'intelligence économique : l'Algérie manque d'engagement résolu, le Soir d'Algérie du 22/5/2014, Chérif Bennacer

depuis l'acquisition de l'information, son classement, son analyse, son stockage et sa diffusion (SI) jusqu'à la production et l'extraction de connaissances (KM) pour l'aide à la prise de décision stratégique (IE). Cette recherche a pour objectif de ressortir l'éventuelle corrélation des différents outils informationnels que sont le SI et le KM dans une démarche de mise en place d'un dispositif d'IE.

Autrement dit, plutôt que d'aborder la problématique de l'intelligence économique sous l'aspect « habituel » de sa contribution dans la stratégie et la compétitivité de l'entreprise, nous avons choisi de construire notre recherche autour d'une interdépendance impliquant trois éléments (IE/SI/KM), un principe (synergie) et un objectif (avantage concurrentiel).

La valeur de l'information réside dans son utilité opérationnelle. L'efficacité suppose qu'on parte du problème à résoudre et non du stock d'informations disponible. D'où l'intérêt que nous portons à la complémentarité et à l'articulation du couple IE/KM. Car la production des connaissances ne prend son véritable sens que par rapport aux objectifs tracés, entre autres, par l'IE.

Ce qui est essentiel de rappeler lorsque nous parlons de la valeur stratégique de l'information est que l'avantage concurrentiel qui est attribué à l'information ne provient pas de la quantité de l'information ou de sa valeur absolue. C'est le sens que les détenteurs de l'information donnent à cette information qui la rend source potentielle d'avantage concurrentiel. Ce sera donc la capacité de l'individu à interpréter l'information et l'usage qui en fera qui sera décisif pour les actions qu'il entreprendra. Autrement dit, la valeur de l'information ne provient pas de cette information « objective » mais des différents sens que lui donneront les décideurs et l'usage qu'ils en feront de l'« information subjective ».

L'enjeu de cette recherche n'est pas d'implémenter un outil IE ex-nihilo mais bien de placer le capital information et connaissance au cœur d'une stratégie d'ensemble et de mettre en place un véritable management de l'entreprise via des outils qu'il alimente et qui l'alimentent. Un management qui mette donc en avant le triptyque IE/SI /KM.

Décider dans un contexte IE revient à choisir une solution adaptée au problème décisionnel préalablement défini. Pour cela, l'entreprise aura besoin de moyens qui, dans un premier temps, lui permettent de juger, interpréter et évaluer la situation (en définissant les besoins en information et en identifiant les informations à forte valeur ajoutée<sup>11</sup>) et, dans un second temps de traduire les informations collectées et les connaissances créées en réponses stratégiques.

L'entreprise algérienne se trouve de plus en plus soumise aux mêmes mutations sociétales que les entreprises mondiales : accélération, mobilité, instantanéité, connectivité qui induisent un environnement inédit, instable et complexe à maîtriser. Elle est appelée désormais à se mettre

---

<sup>11</sup>Dans une démarche IE, La pléthore d'informations à laquelle fait face l'entreprise conditionne la mise en place d'une gestion qui permet de classer et définir l'information intéressante de l'information importante puis de l'information stratégique. Pour être efficace et rapide, l'entreprise ne doit exploiter que les informations qui répondent aux objectifs tracés par l'IE.

à l'heure d'outils performants de SI et de KM et de pratique « moderne » IE pour une meilleure performance et une présence plus efficace sur un marché mondial de plus en plus concurrentiel. Nous analyserons ce dispositif du point de vue opérationnel dans une entreprise et nous tenterons d'en ressortir d'un schéma qui laisse apparaître l'articulation entre le dit-dispositif avec le système d'information et le KM.

La plupart des travaux qui ont abordé la question de l'intelligence économique en Algérie ont eu pour objectif d'expliquer une éventuelle relation ou impact de la démarche IE sur la performance de nos entreprises. Les travaux que nous avons parcourus jusque là sur les entreprises algériennes ont aboutit, pour la plupart, à des conclusions similaires mettant en avant la difficulté et le retard qu'affichent nos entreprises quant à l'adoption de la démarche IE.

Le manuel de formation en intelligence économique en Algérie (que nous présenterons plus bas) a été élaboré sur la base d'une étude avec enquête de terrain, réalisée par le Ministère de l'Industrie. Un premier constat fait qu'aucune de ces entreprises n'a mis en place de façon formelle, de système d'intelligence économique. Seules deux entreprises ont formalisé quelques activités de veille, en particulier de veille technologique. D'autres, c'est à dire la majorité, l'ignorent totalement parfois jusqu'au concept, ou l'assimile à des activités complètement hors de leur portée, réservées à l'État. Cependant, les constats n'ont pas beaucoup évolué depuis puisque nos entreprises font toujours face à ce malaise vis-à-vis de cette approche moderne qui doit faire adhérer les esprits avant de faire adapter les outils !

Aussi, il a tout de même été détecté des actions de veille implicite qui consiste à s'informer naturellement sur l'environnement mais la fonction en elle-même n'existe pas, ce sont des tâches inscrites dans d'autres fonctions<sup>12</sup>.

Ces constats nous ont amené à nous positionner différemment et à définir nos priorités sur deux chantiers essentiels :

- Le premier est plutôt d'ordre théorique. Il s'attache à comprendre et expliquer les synergies qui découlent de l'interdépendance du triptyque IE/SI/KM. Ce champ ne peut être résolu que si nous analysons chacune des composantes du triptyque de manière séparée pour en déduire les éventuelles interconnexions dans une analyse globale.

L'idée d'orienter notre recherche sur ce triptyque nous a été inspirée par la richesse du sens et des connaissances que renferme le concept IE. Ainsi, les définitions de l'IE, malgré leurs différences de contenu, orienté selon les visions des auteurs, font presque toutes ressortir, entre autres, le rôle stratégique de l'information et de la connaissance. Par contre, elles ne font pas référence systématiquement aux dispositifs qui gèrent et manipulent ces ressources, en l'occurrence SI et KM. Des liens entre ces trois dispositifs apparaissent, parfois de manière concrète ou implicite, mais ne sont pas

---

<sup>12</sup> Thèse Mustapha BOUROUBI, « L'intelligence économique : étude du cadre théorique et démarche de mise en œuvre quelles pratiques dans l'entreprise industrielle algérienne ? », université Alger « , 2011,2012. P247

suffisamment mis en relation ni mis en avant. D'où notre intérêt d'analyser de plus près l'interdépendance de ce triptyque IE/SI/KM.

- Le deuxième champ est d'ordre empirique. Il consiste à présenter un cas d'entreprise algérienne ayant réussi à amorcer et opérationnaliser la démarche d'intelligence économique. Nous avons choisi à cet effet de nous pencher sur le cas de la Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures. Le choix de cette entreprise a été motivé par plusieurs raisons que nous expliquerons dans le chapitre 5 de cette thèse. Cependant, l'un des principaux motifs est lié à l'ampleur et l'importance de l'impact stratégique de cette entreprise sur l'économie nationale. Après avoir saisi de près nos objectifs de recherche, nous pensons que ce géant pétrolier serait le cas indiqué pour présenter une thèse sur ce triptyque. La complexité de la thématique ne pourrait, à notre sens, trouver meilleur terrain que cette entreprise là. Aussi, le contexte changeant et les fluctuations permanentes des prix du pétrole dont dépend fortement l'entreprise justifient la nécessité de se mettre à l'intelligence économique. Ainsi, notre objectif sera de présenter le processus de mise en place de ce dispositif et de tenter de voir son articulation avec le SI et KM dans cette entreprise. La pratique de l'IE dans cette entreprise étant récente, il serait alors prématuré d'analyser l'impact de l'IE sur la performance de la stratégie ; nous avons donc écarté cette problématique.

Aussi, l'idée d'orienter cette recherche vers un cas d'une entreprise algérienne est liée à notre volonté de compléter par une approche empirique, les conclusions et les enseignements que nous observerons dans le volet théorique. Un cas d'entreprise qui pourrait, pourquoi pas, inspirer les entreprises qui voudraient s'inscrire dans cette démarche.

- Par ailleurs, même si l'analyse du couple IE/stratégie d'entreprise n'est pas la priorité de cette recherche, nous reviendrons tout de même, mais de manière non approfondie, sur l'interaction IE et stratégie d'entreprise. La raison d'être de l'IE étant le choix d'une stratégie qui mène vers l'obtention d'un avantage concurrentiel, le couple IE/stratégie apparaît systématiquement dans tous les travaux sur l'IE.

Ces préoccupations nous amènent à définir notre problématique comme suit :

**Dans le cadre du développement et de l'amélioration de l'avantage concurrentiel par une entreprise, quelles sont les synergies potentielles créées par l'articulation de son dispositif d'intelligence économique avec le système d'information de l'entreprise et son Knowledge management ? Qu'en est-il de l'entreprise algérienne SONATRACH ?**

Pour plus de précision, nous avons décliné, ci-après, cette question principale en questions secondaires qui font ressortir tous les contours de la problématique :

1. Quelles sont les sources de convergences potentielles qui apparaissent dans chacune des définitions de l'IE, le SI et le KM ?
2. Quelles lectures pouvons-nous faire du triptyque IE/SI/KM ? Et quelles sont les interactions et les synergies potentielles créées par ce triptyque ?
3. Quel est le diagnostic de l'état de la démarche de l'intelligence économique en Algérie ? quel modèle pourrait lui convenir ?
4. La démarche IE au sein de SONATRACH est-elle suffisamment formalisée et « effectivement » opérationnelle ?
5. Quel est le processus de mise en place de cette démarche au sein de SONATRACH ?
6. Quelles sont les synergies réelles et potentielles du triptyque IE au sein de cette entreprise ?

### **Hypothèses de recherche :**

Cette problématique sera analysée sous deux angles :

Nous allons d'abord comprendre les convergences qui existent dans chacun des domaines d'IE, SI et KM avant de les considérer dans une approche de synergie et d'interdépendance. Ensuite, nous allons analyser le contexte d'intelligence économique dans le contexte algérien de manière générale avant de présenter le processus de mise en place d'une telle démarche au sein de l'entreprise algérienne.

Ainsi, les hypothèses qui sous-tendront cette recherche tournent autour de la nature des interactions au sein du triptyque IE/SI/KM et leur application au sein du Groupe SONATRACH.

Pour répondre à nos questionnements, nous dressons deux hypothèses principales :

1. La relation qui ressort des trois composantes du triptyque est une relation d'interdépendance créatrice de synergies en faveur du développement et de l'amélioration de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Ainsi, l'évolution d'une variable impacte systématiquement l'évolution de l'ensemble.
2. Compte tenu de son rôle de locomotive dans l'économie nationale, le Groupe SONATRACH a réussi à amorcer le processus de mise en place de l'IE et à opérationnaliser sa pratique.

### **Démarche de recherche**

Cette recherche nous permettra, entre autres, de définir et qualifier le périmètre de l'intelligence économique en entreprise et de ses activités opérationnelles. Cependant, les modèles et les méthodologies que nous avons rencontrés ne mettent pas en relation les trois variables (IE/SI/KM) en même temps et ne permettent de comprendre directement les mécanismes qui engendrent une éventuelle interdépendance . Ainsi, l'interaction de ces trois

dispositifs fera l'objet d'une construction de notre part. Nous allons, au fur et à mesure que nous avançons dans la rédaction des chapitres, associer l'intérêt et l'apport de chacune des variables par rapport à l'autre. Une construction qui aboutira à une vision basée sur les trois variables et une synergie au service de la stratégie et de la compétitivité de l'entreprise.

Nous allons donc amorcer la recherche par une approche descriptive. L'objectif étant de retracer, de manière la plus exhaustive possible, les éléments nécessaires à la compréhension du sujet. Nous aborderons les théories et les approches qui résument les genèses des SI, KM et IE. Cette étape permettra de définir, avec le plus de précision possible, et selon différents auteurs et courants, ce qu'est l'IE et comment lui sont rattachés les SI et KM.

L'approche constructive et interprétative nous accompagnera tout au long de cette recherche. Au-delà de la description des différentes composantes du triptyque étudié, des analyses, des interprétations et des rapprochements seront mis en avant pour déduire et construire des synergies éventuelles qui ressortent de ce triptyque.

Par ailleurs, nous nous inspirerons du modèle de l'analyse stratégique de Porter pour construire une matrice SWOT qui présentera un diagnostic stratégique de l'état de la démarche d'intelligence économique en Algérie. Et toujours, dans une vision et démarche stratégique, nous tenterons de construire une esquisse d'un modèle théorique d'intelligence économique en Algérie,

### **Structure et axes de la recherche**

Les situations concurrentielles auxquelles sont confrontées les entreprises aujourd'hui sont complexes et multidimensionnelles. L'importance de la maîtrise de l'information stratégique est la clé de réussite de toute stratégie et place l'intelligence économique au centre des décisions.

Les axes de notre réflexion resteront donc volontairement focalisés aussi bien sur l'importance de l'intelligence économique en tant qu'outil d'accompagnement de nos entreprises dans la recherche d'avantages concurrentiels que sur son positionnement dans ce triptyque.

Alors que le système d'information propose des outils qui facilitent la manipulation de l'information, la pratique de l'IE permet, en plus de la réduire à travers les multiples facettes de veille stratégique, de l'appréhender et de mettre en corrélation les différents facteurs et acteurs afin de tenter une reconstitution des intentions des concurrents et de favoriser la proactivité. **Le premier axe** de cette recherche abordera l'intelligence économique dans toutes ses dimensions managériales. Il s'agira de considérer l'IE comme mode de management de l'information au service de la compétitivité de l'entreprise.

Notre problématique de recherche s'inscrit en grande partie dans le cadre des sciences de l'information et de la communication. **Le deuxième axe** s'articulera autour du système

d'information et de la stratégie d'entreprise. En effet, l'information étant au cœur des organisations de par les multiples fonctions qu'elle remplit, notamment en termes de ressource stratégique, ferment d'innovation et surtout réductrice d'incertitudes pour toute décision stratégique ; nous nous interrogerons sur le lien qui existe entre le système d'information, la stratégie et bien évidemment l'intelligence économique ainsi que sur la place actuelle des systèmes d'information dans la démarche intelligence économique dans les entreprises en général et l'entreprise algérienne en particulier.

Une fois les objectifs globaux en matière d'information arrêtés, les missions de collecte, de stockage et d'analyse de l'information doivent être conçues de manière à aider l'utilisateur dans sa prise de décision finale. Il s'agit alors de transformer la masse de données en informations, puis en connaissances. Il y sera alors question de traiter de l'apport du Knowledge Management dans la stratégie d'entreprise puis de le positionner dans le triptyque IE/SI/KM. C'est ce sur quoi portera le *troisième axe* de notre recherche. Nous tenterons de comprendre les tenants et aboutissants d'une démarche de Knowledge Management, son positionnement aussi bien par rapport au système d'information qu'à l'intelligence économique. Afin de mieux cerner l'apport de cette discipline et son positionnement dans une démarche d'intelligence économique, nous étudierons le rôle du KM dans la stratégie d'entreprise, sa contribution individuelle, puis collective, dans l'innovation, la performance et l'obtention d'un avantage concurrentiel.

*Le quatrième axe* quant à lui, l'essence même de notre recherche, mettra en relation les notions développées précédemment, en l'occurrence la corrélation et l'éventuelle interdépendance entre les trois concepts annoncés. Il y sera question de répondre à la première partie de notre problématique relative à l'interdépendance et les synergies éventuelles qui découlent du triptyque SI, KM et IE dans une vision d'avantage concurrentiel.

Avant d'aborder le cas d'entreprise, nous avons jugé essentiel de revenir sur l'état de la démarche de l'intelligence économique dans le contexte de l'économie algérienne. Nous analyserons, grâce à des modèles inspirés du management stratégique, l'état de démarche de l'IE en Algérie avant de proposer une esquisse d'un modèle théorique pour la mise en place de la politique et du dispositif IE au sein des entreprises algériennes. Cet essai fera l'objet du *cinquième axe* de cette recherche.

Notre volonté de compléter les conclusions théoriques ainsi que l'esquisse du modèle par un cas réel nous a mené à conduire une enquête auprès de SONATRACH. Une enquête dans laquelle trois champs seront étudiés. En premier lieu, l'état de l'intelligence économique dans cette entreprise. En deuxième lieu, le processus de mise en place de ce processus. Et enfin, voir si la synergie à laquelle nous avons abouti dans la partie théorique trouve un sens sur le terrain d'entreprise. Ce sera l'objet de *notre dernier axe de recherche*.

Notre recherche se veut être un document explicite qui, à l'issue d'une perspective historique sur l'intelligence économique, les notions-clés qui la sous-tendraient et ses doctrines constitutives, s'interrogera sur les enjeux d'une démarche d'implantation d'un dispositif

intelligence économique dans une entreprise algérienne . L'approche descriptive cédera alors sa place à une approche empirique qui abordera la problématique de l'intelligence économique et de son positionnement dans le triptyque IE/SI/KM au sein d'une entreprise algérienne. Pour cette partie, nous construisons notre enquête sur une batterie de questionnaires validés par des bureaux d'experts, de guides d'entretiens et de plusieurs séances de travail avec les différents responsables de la direction Stratégie panification économie (SPE) et le responsable du département d'intelligence économique du Groupe SONATRACH.

## ***Partie 1 :***

***Intelligence économique,  
système d'information et  
Knowledge Management : la  
synergie d'un triptyque au  
service de l'avantage  
concurrentiel***

## Introduction de la première partie

*« Si le prince éclairé et le général avisé défont l'ennemi chaque fois qu'ils passent à l'action, si leurs réalisations surpassent celles du commun, c'est grâce à l'information préalable ».*  
SUN TZU, 500 avant JC

Quels que soient les domaines d'investigation dans la recherche de tout un chacun d'entre nous, nous nous accordons forcément sur un fait, celui de dire que la révolution économique actuelle est fondée sur l'information et la connaissance. Cette ère dans laquelle nous nous trouvons nous ouvre les yeux sur les différentes possibilités d'appréhender la question de l'information et de la connaissance dans l'entreprise et la diversité des problématiques qui peuvent en découler.

Le rythme effréné des échanges internationaux impose aux acteurs économiques de dépasser la vision réactive pour en adopter une démarche anticipative. Les changements continuels observés dans leurs environnements conditionnent leurs choix stratégiques. Ainsi, l'efficacité de ces stratégies reposerait alors sur le déploiement de véritables dispositifs qui instituent la gestion stratégiques de l'information et de la connaissance comme levier majeur au service de la performance économique.

La compréhension de l'environnement et des enjeux qu'il constitue quant à l'avenir de l'entreprise explique l'importance et l'utilité de la démarche d'intelligence économique qui prend aujourd'hui une place importante dans les activités des entreprises qui cherchent un obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable.

Discipline autonome, l'intelligence économique constitue un dispositif d'information et de connaissance au service de la performance. « Elle est avant tout la rencontre entre l'ignorance et la volonté de s'affranchir de cette ignorance. Savoir et prévoir sont ses deux raisons d'être »<sup>1</sup>.

La littérature déjà abondante sur chacune des variables Intelligence économique (IE)/Système d'information (SI) et Knowledge Management (KM) pourrait laisser penser que ce que nous présenterons dans les trois chapitres de cette partie serait redondant. Dans une certaine mesure, ce sera sans doute le cas pour ce qui est d'une partie des définitions et de la description des éléments et des procédures de chacune de ces variables que nous comptons présenter. Cependant, comme nous avons supposé dès le départ que ces variables sont interdépendantes, il nous semble cohérents de faire ressortir dans chacun des chapitres relatifs à chacune des variables une convergence avec les autres composantes de ce triptyque. Au-delà de l'aspect descriptif, c'est ce souci de mise en

---

<sup>1</sup> Daniel ROUACH, La veille technologique et l'intelligence économique, PUF, Paris , 2010.

relation qui a guidé notre recherche et qui ferait ressortir, à notre sens, la valeur ajoutée de cette partie.

Aller à l'essentiel des points sans tomber dans les redondances a d'abord été un défi pour nous. Finalement, nous nous sommes laissé convaincre par l'intérêt que pourrait révéler ces aspects descriptifs. En effet, le lecteur que nous ciblons par cette recherche n'étant pas forcément un lecteur avisé en la matière, nous avons jugé utile de présenter et de reprendre des définitions qui pourraient parfois paraître basiques. Tout lecteur intéressé pourra ainsi se faire une idée d'ensemble sur ces variables avant d'aller vers les synergies, les implications et les impacts d'une interdépendance de ces trois variables étudiées ensemble. Notre objectif sera d'aboutir à la définition de synergies qui ressortent du croisement de ces trois variables que sont IE/SI et KM.

Nous essayerons, à chaque fois que nous présenterons un concept, de le rattacher à notre objectif de départ (l'interdépendance des trois systèmes) et expliquerons pour chacune des définitions que nous avons choisi de présenter, son positionnement dans le triptyque étudié. Une mise en relation que nous considérons indispensable pour avoir un aperçu le plus exhaustif possible des interactions.

Aligner l'entreprise à l'environnement est d'une importance stratégique pour l'entreprise. Identifier les stimuli de l'environnement, faire une lecture « adéquate » des événements et répondre en prenant les « bonnes » décisions, permet aux dirigeants d'augmenter la performance de leurs entreprises et créer des éventuelles niches d'innovation.

Ainsi, maîtriser l'information en temps réel et à tout moment serait un outil idéal pour manager et produire davantage de résultats en offrant à l'entreprise la possibilité de construire et de faire évoluer sa base des connaissances et ainsi d'obtenir des avantages compétitifs. Une base de connaissance que l'entreprise utilisera pour influencer son environnement.

Aussi, lorsque la compétence principale relève d'une ressource non tangible, cela la rend vulnérable et exige une protection de ce patrimoine informationnel constitué d'informations, de savoirs et de connaissances.

Par les processus de recherche et d'identification d'information, par le processus de traitement en vue d'une adaptation à l'environnement, par le processus de création de connaissances en faveur de l'innovation, par le processus de protection et de mise en place de stratégies pour influencer et impacter l'environnement, l'entreprise fait appel aussi bien aux composantes de l'intelligence économique qu'aux différentes activités du système d'information et de Knowledge Management, objet de cette première partie.

## Partie 1 : Intelligence économique, système d'information et Knowledge Management : la synergie d'un triptyque au service de l'avantage concurrentiel

---

Le premier chapitre de cette partie abordera le concept d'intelligence économique dans toutes ses dimensions. Nous ferons ressortir de ses définitions, les éventuelles interactions avec le système d'information et le Knowledge Management. Nous proposerons ensuite une définition dynamique qui met en avant les trois concepts ensemble.

Ce chapitre constitue également un retour vers le positionnement de l'intelligence économique dans le management stratégique. Nous reviendrons sur des modèles qui ont marqué le management stratégique et replacerons le concept d'intelligence économique et son rôle dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise et l'obtention de l'avantage concurrentiel.

Le deuxième chapitre sera consacré au système d'information. Un système qui accompagne en permanence le système d'intelligence économique. Sa compréhension nous aidera à comprendre ses interactions avec l'intelligence économique.

Le dernier chapitre de cette partie porte un double objectif. Le premier consiste à présenter l'impact du Knowledge Management sur le développement de l'avantage concurrentiel. Le deuxième objectif, qui constitue la première valeur ajoutée de cette recherche, consiste à présenter des synergies éventuelles que crée le triptyque IE/SI/KM.

***Chapitre 1 :***  
***Intelligence économique et***  
***avantage concurrentiel :***  
***fondements théorique et***  
***stratégique.***

### **Introduction**

« Nous vivons dans un monde en pleine mutation où les informations sont de plus en plus nombreuses et circulent de plus en plus vite (...) et où les technologies, les situations sociales, politiques, culturelles, économiques, évoluent de façon tout aussi rapide, ce qui les rend difficilement appréhendables. Dès lors, il convient de guetter, de surveiller tout ce qui environne l'entreprise »<sup>1</sup>. S'il est certain que l'information réduit le degré d'incertitude, son abondance alourdit par ailleurs sa manipulation et sa gestion. Il est dès alors nécessaire de trier les informations et de n'en prendre que les plus pertinentes.

La pertinence des informations collectées conditionnera, en grande partie, la pertinence des connaissances organisationnelles de l'entreprise qui, à leur tour, conditionneront l'efficacité des stratégies qui se rattachent aux centres de décisions.

Ce chapitre nous offre une première vue panoramique d'un système qui se préoccupe tant de l'impact de l'environnement sur les prises de décisions que de l'impact et de l'influence que l'entreprise se doit de développer pour renforcer un avantage concurrentiel de manière durable et défendable dans le temps.

Cette démarche ayant montré ses preuves et sa contribution dans la compétitivité de plusieurs entreprises dans le monde, nous proposons, dans le chapitre suivant, d'analyser ce concept qui repousse les limites de l'information au-delà de leurs apparences pour créer du sens et des connaissances en faveur de l'avantage concurrentiel.

Nous ferons un premier arrêt sur la genèse et l'évolution de la discipline à travers quelques écoles de pensées ce qui nous permettra de comprendre les différentes visions qui sous-tendent cette démarche.

La section suivante traitera du concept lui-même et des différentes définitions qui lui ont été accordées. l'objectif de cette section est d'arriver à ressortir de l'ensemble des définitions proposées des éléments de convergences vers les systèmes d'information et de connaissances pour déduire notre propre définition qui engage les trois composantes du triptyque en même temps.

Dans la continuité de cette section, la section 3 présentera les dimensions de l'intelligence économique en mettant l'accent sur la première dimension qui est la veille stratégique. Cet intérêt particulier pour cette dimension est justifié par le rôle direct de la veille dans la réalisation des objectifs principaux de l'intelligence économique ainsi que sa contribution dans l'efficacité des deux autres dimensions que sont la sécurisation et les stratégies d'influence.

---

<sup>1</sup> Emmanuel-Arnaud.P, « Le management stratégique de l'information : application à l'entreprise », gestion de poche, ECONOMICA, 1994, p9

## ***Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique***

---

La section 4 du chapitre portera sur l'interaction de l'intelligence économique avec la stratégie de l'entreprise. Après avoir présenté quelques fondamentaux du management stratégique, nous tenterons de replacer la discipline dans chacun des courants que nous avons choisi de présenter. Nous verrons ainsi l'évolution de l'intelligence économique en fonction de l'évolution de la stratégie.

L'un des courants qui nous a fortement inspiré dans l'analyse stratégique est celui de Michael Porter. En dehors du modèle SWOT qui permet d'établir un diagnostic stratégique bien exhaustif, l'analyse de la chaîne de valeur est un outil d'analyse stratégique de référence pour l'identification des sources de l'avantage concurrentiel. Pour illustrer cet enjeu, la dernière section de ce chapitre présentera l'analyse de la chaîne de valeur et la veille stratégique comme vecteurs déployés par l'intelligence économique dans sa quête d'un avantage concurrentiel.

### **Section 1 : Evolution de l'intelligence économique à travers les écoles de pensée : investigation sur les pratiques de l'IE dans le monde**

*« L'intelligence économique est un processus continu et permanent de création de sens et de connaissances actionnables visant le développement de la compétitivité de l'entreprise et l'obtention d'avantages concurrentiel ».*

*Par l'auteur*

Toute société qui veut assurer son développement, tout Etat qui veut se bâtir, toute entreprise qui veut rester viable et plus encore obtenir des avantages compétitifs, cherche à élaborer des pratiques, des démarches et des modes opératoires, parfois très complexes, pour être capables de mettre en place des réponses adaptées aux aléas de l'environnement et aux enjeux qu'ils ont et qu'ils auront à relever. Chaque pays bâtira un système d'information et d'intelligence économique adapté à ses propres besoins.

Ces pratiques du management des organisations qui constituent d'abord une politique publique sont théorisées, conceptualisées et formalisées par bon nombre d'Etats et d'entreprises dont nous allons essayer d'en exposer les plus importantes. Aussi, nous ne pouvons ignorer l'aspect macroéconomique de ce concept avant de nous intéresser à son application managériale dans l'entreprise et donc à l'aspect micro économique.

Dresser une perspective historique du concept à travers une analyse comparée des différentes approches de l'IE dans le monde nous permettra de mieux la comprendre et de l'adapter au contexte de l'entreprise algérienne. Nous tenterons d'identifier, dans cette section, le contenu des différentes pratiques et des démarches qui ont contribué à la structuration de ce dispositif à travers le temps et l'espace. Nous mêlerons la démarche historique à l'économie et aux sciences de gestion.

Dans cette section, nous allons survoler l'histoire de l'IE dans les différents pays, repérer le point de départ de la discipline et enfin, son élément déclencheur. L'analyse comparée de ces modèles nous servira de base pour un Benchmarking d'intelligence économique sur lequel

nous allons nous appuyer pour faire une esquisse d'un modèle théorique d'intelligence économique en Algérie.

### **1. L'école de pensée anglo-saxonne d'IE**

Le référentiel en matière d'IE pour cette école de pensée est l'école américaine. Comme le soulignent si bien Christian HARBULOT et Philippe BAUMARD « *Ce n'est pas un hasard si c'est aux Etats-Unis qu'apparaît une culture doctrinaire sur l'IE. Ceci est essentiellement 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'IE sont articulés avec les savoirs de gestion et diffusés à l'encadrement managérial* »<sup>2</sup>.

Cependant, ce rôle « pilote » est également le résultat d'un héritage historique qui prend ses racines depuis la deuxième révolution industrielle<sup>3</sup>. Une époque qui correspondait à la création du *Franklin Institute*<sup>4</sup> à qui étaient confiées les missions de coordonner de façon systématique la veille scientifique et technologique dans l'objectif de diffuser largement les informations pour un enrichissement collectif des connaissances et encourager des travaux innovants et initier des tentatives d'adaptation des techniques étrangères afin de susciter des vocations industrielles. La dynamique créée se confirme et se densifie juste après la deuxième guerre mondiale à travers le renforcement du système national d'information au service des entreprises et des intérêts américains, de sa sécurité économique et nationale.

#### **1.1. Emergence du concept Intelligence Economique en Amérique**

Benjamin Franklin, Jefferson, Paine<sup>5</sup> sont les pionniers qui s'intéressaient fortement aux questions scientifiques, techniques et par conséquent à la maîtrise des savoirs et de l'information afin d'établir les bases d'une prospérité collective<sup>6</sup>. La culture informationnelle inaugurée par ces pères fondateurs de l'indépendance de l'Amérique permet d'attribuer à ce pays la naissance et la pratique du concept d'IE. La complexification de l'environnement

---

<sup>2</sup>Harbulot. C et Baumard. Ph, «*Perspective historique de l'Intelligence Economique*», Revue IE N°1, 1997, p5 [http://www.ege.fr/download/16.perspective\\_historique.pdf](http://www.ege.fr/download/16.perspective_historique.pdf)

<sup>3</sup> Bahouka. Armand, « appropriation et mise en œuvre de l'intelligence et de la sécurité économique dans le contexte de l'économie congolaise. Une plateforme expérientielle : la Direction générale de l'économie », thèse soutenue publiquement le 19 janvier 2001 au conservatoire national des arts et métiers, laboratoire DICEN, 496pages

<sup>4</sup> Le Franklin Institute est un musée américain consacré aux sciences et situé à Philadelphie, dont il constitue le principal centre d'éducation et de recherches dans le domaine scientifique. Fondé en 1824, il fut nommé en l'honneur de l'homme politique Benjamin Franklin et abrite le Benjamin Franklin National Memorial. Il s'agit de l'un des plus anciens centres pour la promotion des sciences aux États-Unis.(wikipedia)

<sup>5</sup> Thomas Paine, né le 29 janvier 1737 à Thetford en Grande-Bretagne et mort le 8 juin 1809 à New York aux États-Unis, est un intellectuel, pamphlétaire, révolutionnaire britannique, américain et français... Sur l'invitation du président Thomas Jefferson, il revient aux États-Unis où il meurt en 1809 à 72 ans.

<sup>6</sup> Cotte. M, De l'espionnage à la veille, Presses universitaires de France comté, 2005, in thèse BAHOUKA, page 36

## **Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique**

---

concurrentiel mondial, notamment avec la guerre froide<sup>7</sup>, la volonté de développer et de propager un modèle américain accéléra le développement et la formalisation de cette pratique.

Par ailleurs, les instabilités politiques telles la chute du mur de Berlin et la guerre du Golf, l'apparition de nouvelles puissances économiques et politiques émergentes radicalisent les enjeux liés à la maîtrise de l'information économique, technologique, politique et sociale et rendent le développement de l'IE incontournable.

Ces mutations environnementales rendaient les outils de la stratégie et de la planification stratégique des années 50 obsolètes et, comme le souligne Roland Edighoffer dans les années 80, « *la planification n'avait pas la faculté d'aider à faire face aux discontinuités environnementales et aux surprises stratégiques* »<sup>8</sup>

Igor Ansoff, quant à lui, faisait écho et insistait sur la nécessité d'organiser une « *surveillance stratégique de l'environnement externe* » de l'entreprise afin de répondre au défi d'un monde nouvellement touché par la complexité et l'incertitude<sup>9</sup>.

Toujours dans la continuité de ces mutations environnementales, il y'a émergence de l'*Infowar*<sup>10</sup>. Un concept pluridisciplinaire qui, dans le cadre de l'intelligence économique, implique les méthodes et les actions visant, pour une nation, à défendre ses actifs stratégiques et en mettant en œuvre des politiques d'influence fondées sur des guerres cognitives et d'information. Ces nouvelles formes de concurrence impliquent que les nations, au niveau macro économique, ou les entreprises, au niveau micro économique, doivent systématiquement intégrer ces nouvelles dimensions dans l'analyse des environnements concurrentiels.

Le concept anglo-saxon d'Intelligence économique fut développé dans les années 1960 par l'auteur *Harold Wilensky* dans son ouvrage intitulé *Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry*<sup>11</sup>. Pour introduire la notion d'Intelligence économique dans l'entreprise, cet auteur, véritable précurseur de la conceptualisation de l'IE, 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. Ces déterminants sont :

1. « *Le degré de conflit ou de compétition dans l'environnement lié de façon caractérisée au degré d'implication, ou de dépendance envers, un gouvernement ;*

---

<sup>7</sup> La guerre froide est multidimensionnelles, davantage portée par les différences idéologiques et politiques entre les deux Grands que par des ambitions territoriales. Elle a de fortes répercussions dans tous les domaines, notamment *économiques* et culturels. Elle prend toutes les formes possibles d'affrontements, de l'espionnage aux actions secrètes, en passant par la propagande, la *compétition technologique dans le domaine de la conquête de l'espace* et jusqu'aux compétitions sportives. ([https://fr.wikipedia.org/wiki/Guerre\\_froide](https://fr.wikipedia.org/wiki/Guerre_froide) consulté le 19/08/2018 )

<sup>8</sup> Edighoffer. R, « Processus de décision et surveillance de l'environnement en période de crise », Direction et gestion, Juillet-Août 1985, p. 49 -58

<sup>9</sup> Delbecque. E et Pardini. G, « les politiques d'intelligence économiques », Presses universitaires de France, 2008, p29

<sup>10</sup> Bahouka. A, op.cit

<sup>11</sup> Ibid

2. *Le degré de dépendance de l'organisation sur le soutien interne et l'unité;*
3. *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;*
4. *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 »<sup>12</sup>*

### **1.1.1. La macro et la microéconomie de l'intelligence économique américaine**

En nous référant à la thèse de BAHOUKA<sup>13</sup>, L'approche anglo-saxonne (Américaine) de la «macroéconomie de l'IE» repose sur quatre fondements. Le premier concerne un système national d'innovation puissant dont le soubassement est constitué par un système éducatif performant, base d'une économie fondée sur la connaissance. Le deuxième est constitué par un système national d'information performant au service de la sécurité économique et nationale. Le troisième est relatif à la connivence construite : public/privé qui permet tout à la fois une coopération synergique Etat/entreprise, une promotion des entreprises et une sécurisation des intérêts américains. Enfin, le quatrième fondement est constitué par un dispositif national d'intelligence et de sécurité économique au cœur duquel un puissant bouclier juridique encadre les sphères jugées sensibles, ou stratégiques ainsi qu'un système national d'information.

[...]Ainsi, étaient posées dès les années 1960, les bases de ce qui allait devenir le point fort du développement techno- économique Américain : la connivence public/privé. A cet effet, les missions s'articulèrent et se répartirent de la manière suivante : l'Etat fédéral participait à la production de l'information scientifique et technique (IST) en impulsant et en coordonnant les initiatives structurant le système national d'information<sup>14</sup>. L'élaboration et la diffusion des contenus revenaient au secteur privé. L'objectif était de créer une véritable connivence Etat/ privé afin de préserver l'intérêt national. C'est ainsi que l'Etat Fédéral Américain érigea un dispositif national d'intelligence et de sécurité économique complexe intégrant le système national d'information qui est un puissant levier au service de la compétitivité de l'économie américaine et de sa sécurité.

L'articulation cohérente de l'ensemble des piliers constitutifs du dispositif d'IE américain constitue la «macro-matrice» au sein de la quelle la «microéconomie de l'IE» modélisée par *Michaël Porter* émerge en parfaite harmonie avec la matrice macro économique américaine.

---

<sup>12</sup> Bahouka. Armand, op.cit, p37

<sup>13</sup>ibid

<sup>14</sup>Aux structures informationnelles stricto-sensu s'imbriquent des structures plus spécialisées dans les domaines de la sécurité économique, de la communication, de la recherche scientifique et technique, juridiques, auxquelles s'articulent des structures gouvernementales qui les coordonnent. L'ensemble de ses structures constituent un tout cohérent au service de la compétitivité et de la sécurité économique et nationale Américaine. Le dispositif d'intelligence et de sécurité économique synthétise cet ensemble complexe, résultat d'une politique et d'une doctrine d'IE voulue, construite, partagée avec les principaux acteurs impliqués à ce projet et à sa mise en œuvre. ( Bahouka).

## **Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique**

---

La macro-matrice de l'IE va constituer le contexte dans lequel l'entreprise évoluera et se développera. C'est cette macro matrice qui va définir les contours de la microéconomie de l'intelligence économique et permettre la construction de modèles d'intelligence économique américains.

Pour reprendre un peu l'historique des concepts et modèles associés à l'IE en Amérique, nous devons commencer par la société de conseil américaine Standford Research Institute (SRI) qui proposa une approche qui deviendra une référence avec son concept «Business Intelligence System». Ce dernier est une « vaste catégorie d'applications et de technologies permettant de collecter des données, de leur donner accès et de les analyser, dans le but d'aider les utilisateurs professionnels à prendre de meilleures décisions. Ce terme implique une connaissance approfondie de tous les facteurs qui affectent une entreprise, tels que les clients, les concurrents, les partenaires commerciaux, l'environnement économique et les opérations internes, ce qui permet de prendre des décisions optimales »<sup>15</sup>. Il répond ainsi aux enjeux et défis que représente la maîtrise de l'information environnementale qui conditionne la vie et le devenir des entreprises. (Hélène MASSON). Le concept *Business Intelligence Systems* du *Stanford Research Institute(SRI)* se met en œuvre à partir de la méthode des « signaux faibles<sup>16</sup>». Celle-ci se déploie en deux étapes distinctes : le «*scanning* » et le «*monitoring*<sup>17</sup> ».

Enfin, c'est *Michael Porter* qui présentera une modélisation ambitieuse applicable par l'entreprise. Il décrira le processus stratégique qu'une entreprise met en œuvre afin d'obtenir un avantage concurrentiel. De *la business intelligence* à *l'environnemental scannig* sous la formule de *competitor intelligence*, il propose une démarche stratégique que toute entreprise, qui se veut compétitive, doit respecter. *Michael Porter* présentera, comme nous le verrons dans la section relative à l'avantage concurrentiel, l'ensemble des facteurs et des acteurs, qui ne doivent pas échapper à la surveillance de l'entreprise. Des forces concurrentielles qui impactent la réflexion stratégique de toute organisation. La mise en place de ce *competitor intelligence* permettra de recueillir, trier, analyser et communiquer aux décideurs de l'entreprise, la connaissance nécessaire à la formulation et à l'exécution de la stratégie.<sup>18</sup> Ce sera avec ce concept de *competitor intelligence*<sup>19</sup> qu'il va modéliser le concept d'Intelligence économique dans sa dimension micro économique donc entrepreneuriale. Dans le cadre de cette modélisation, *Michael Porter* proposera une série d'outils et techniques dont la chaîne de valeur<sup>20</sup> comme outil essentiel qui permet au manager d'investir efficacement le champ

---

<sup>15</sup> Vercellis. Carlos, " Business Intelligence. Data Mining and Optimization For Decision Making", a John Wiley and Sons, LTD, publication, 2013, p1

<sup>16</sup> Nous reviendrons sur ce concept, important pour cette recherche, dans la section relative à la veille.

<sup>17</sup> L'auteur Baumard attribue à l'approche américaine de l'IE une spécificité liée à la surveillance continue de l'environnement et dans toutes les directions. Il parle du monitoring utilisant des bases de données où des opérations d'enregistrement sont effectuées systématiquement sur des fichiers informatiques. L'objectif est de développer et de communiquer une compréhension profonde de la concurrence au sein de l'entreprise.

<sup>18</sup> Delbecque. E, op.cit

<sup>19</sup> Selon Michaël Porter, l'analyse par la chaîne de valeur nécessite la mise en place d'une structure permanente au sein de l'entreprise dénommée « *competitor intelligence system* »

<sup>20</sup> Nous aborderons plus loin cette notion de chaîne de valeur et nous en expliciterons son lien avec d'une part l'avantage concurrentiel et d'autre part, la veille stratégique et l'intelligence économique

## **Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique**

---

concurrentiel et d'identifier un avantage concurrentiel et de le renforcer. Les outils proposés participent à la réalisation des objectifs de l'entreprise dont les résultats doivent être protégés par un cadre législatif et réglementaire efficace intégré au dispositif national d'intelligence et de sécurité économique américain. Ainsi donc, macro économie et micro économie de l'intelligence économique se complètent pour le bien être des entreprises et de la nation.

Dans l'analyse concurrentielle de Porter, il peut sembler nécessaire de définir également une méthode capable de cibler les paramètres à surveiller car la surveillance de l'environnement devient vite une tâche infinie et très difficile. Il s'agit des « signaux faibles », expression forgée par John Rockhart.F, et vite adoptée par le monde de la veille et de l'IE. Les signaux faibles<sup>21</sup>, sont des signaux à faible fréquence, voire des signaux non apparents mais déduits d'une information ou d'un fait qui peuvent déclencher des réactions contrastées et contribuer à imaginer des scénarios dynamiques.

Chaîne de valeur et signaux faible constituent des notions fondamentales dans la structuration et le fondement du modèle américain de l'intelligence économique d'entreprise.

### **2. L'école anglaise d'intelligence économique**

Même s'il est souvent admis que le référentiel en matière d'IE est l'école américaine, nous ne pouvons passer sur le rôle de la Grande Bretagne dans l'émergence de ce concept.

La Grande-Bretagne a été la première puissance économique mondiale de la révolution industrielle. Dès la création des premières manufactures textiles, l'intelligence économique a joué un rôle fondamental dans la maîtrise de l'innovation technique. Ainsi, pour protéger leurs industries d'une éventuelle concurrence, les entreprises faisaient peser sur leurs ouvriers des sanctions draconiennes au cas ils dévoileraient les caractéristiques de leur invention aux marchands étrangers. Des sanctions qui pouvaient aller jusqu'à l'amputation de la main (martre, p23).

Un exemple de la pertinence de l'intelligence économique pour l'économie de la Grande Bretagne est l'agilité dont a fait preuve la Grande Bretagne pour faire face au problème pétrolier du moyen orient.

L'histoire de l'extraction pétrolière en Iran débute en 1901, lorsque l'homme d'affaires britannique William D'Arcy obtient de Mozaffaredin Shah un accord de concession pétrolière, autorisant le Royaume-Uni à explorer et exploiter les ressources pétrolière du sud de l'Iran pour une durée de 60 ans. La découverte de pétrole en 1908 dans les environs de Masjed Soleiman mène à la formation de l'Anglo-Persian Oil Company (APOC), basée à Londres. Elle a été la première société à exploiter les réserves pétrolières du Moyen-Orient. En achetant une majorité des actions de l'entreprise en 1914, le gouvernement britannique prend le contrôle direct de l'industrie pétrolière iranienne, contrôle auquel il ne renoncera pas pendant 37 ans<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup>Vu l'importance de ce concept, nous y reviendrons avec précision dans la section relative à la veille stratégique.

<sup>22</sup>[https://fr.wikipedia.org/wiki/Anglo-Persian\\_Oil\\_Company#Jacques\\_de\\_Morgan](https://fr.wikipedia.org/wiki/Anglo-Persian_Oil_Company#Jacques_de_Morgan) consulté le 08/10/2018

## **Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique**

---

L'information tint aussi un rôle central dans les conflits d'influence autour de la commercialisation des produits pétroliers.

A cette même époque, la Grande-Bretagne obtint pendant un demi-siècle l'exclusivité des gisements du pétrole iranien grâce à une opération de ses services de renseignement. Les autres pays concurrents n'arrivèrent pas à une telle mobilisation des forces. Cela s'explique par le fait que la Grande-Bretagne était alors la seule puissance dont les élites avaient intégré la fonction "intelligence économique" dans leur système de décision.

Si la deuxième guerre mondiale a quelque peu dilué l'atout culturel de cette grande puissance, cette dernière ne tardera pas à reprendre le chemin de l'intelligence économique avec une forme plus « opérationnelle ». Aujourd'hui, la force de la culture britannique se concentre surtout à la city. Les entreprises financières et industrielles font appel à ce type de savoir-faire dans la conduite de leurs affaires et pratiquent le « business intelligence ». Beaucoup d'entreprises ont créé à cette époque déjà des postes spécifiques consacrés à cette activité.

Dès la fin des années cinquante, il y a eu la création de départements "marketing intelligence" dans les entreprises. Le "marketing intelligence" dans la culture britannique, devenu discipline de gestion, se traduit par "renseignement économique". L'émergence précoce de cette discipline en Grande-Bretagne, orientée vers une collecte intensive de l'information sur les marchés extérieurs, a favorisé l'apparition de cabinets privés en "business intelligence", discipline proche de l'intelligence économique, voire identique.

L'évolution de la pratique de l'intelligence économique en Grande Bretagne permet de comprendre pourquoi elle bénéficie de la plus forte concentration en Europe de cabinets de conseil en intelligence économique.

### **3. L'école de pensée suédoise de l'intelligence économique**

*« Du fait de sa position géographique à la limite de l'Atlantique nord et du nord-ouest de la Russie, la Suède a dû forger une stratégie économique tenant compte de la fragilité de sa position géoéconomique. Comme elle ne pouvait avoir un rapport de forces direct avec des puissances mondiales comme les États-Unis ou l'ex-URSS, ni même avec ses voisins allemands, c'est dans la perspicacité et la diplomatie que résidait pour ce pays une voie de développement adaptée. La Suède a tiré de cette attitude le surnom de "petit Japon d'Europe", en compensant les handicaps géoéconomiques par un développement fondé sur une ingénierie stratégique de l'information. 35 des 100 premières sociétés suédoises concentrent plus de 80% de leur chiffre d'affaires à l'export »<sup>23</sup> (Martre).*

---

<sup>23</sup> Rapport martre, 1994,p26.

## **Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique**

---

Le rapport Martre présente le système d'intelligence économique suédois comme système précurseur, mais ne mentionne cependant pas le rôle et l'apport de l'un des pionniers de l'IE, Stevan Dedidjer.

La raison pour laquelle nous avons retenu cette école parmi les approches que nous présentons dans cette thèse, c'est, qu'en plus du fait qu'il soit considéré comme système précurseur en IE, il est mis en avant, par Stevan Dedidjer, une relation entre intelligence, intelligence sociale et intelligence économique. Une relation qui ne peut être ignorée si on veut bien comprendre l'évolution de l'IE.

Stevan DEDIJER, moins connu en France qu'à l'étranger, fut un pionnier de l'intelligence économique qui inspira et influença de nombreux experts, tant par sa recherche inlassable de l'intégration des « disciplines de l'intelligence », que par sa volonté de mettre en œuvre des organisations intelligentes au service du développement et de l'homme. Il est considéré comme pionnier des innovations des dispositifs d'intelligence et de sécurité. Dès le début des années 1970, il formalisa à travers la définition de l'intelligence sociale, l'application performante de la démarche d'intelligence économique aux logiques de développement<sup>24</sup>.

Stevan DEDIJER crée à l'université de LUND la première formation historique en intelligence économique. EXXON a sponsorisé le projet. Quatorze élèves connus comme les « Dedidjer's boys » rejoignent les grands groupes internationaux<sup>25</sup>.

Il définit en premier lieu l'intelligence, élément central de ce modèle<sup>26</sup>, comme « *« l'habileté de l'individu ou de l'organisation à interpréter efficacement l'environnement pour s'y adapter, à la fois comme le processus de collecte, de stockage, d'analyse, d'évaluation et de diffusion d'informations pour les décisions et les stratégies»*<sup>27</sup> ».

L'«intelligence» pour cet auteur revêt une double acception. Elle implique d'abord *la faculté de comprendre puis l'activité de surveillance de l'environnement et des acteurs qui le configurent*<sup>28</sup>. Nous constatons qu'à ce niveau déjà, nous pouvons observer des éléments fondateurs de l'intelligence économique.

Mais avant cela, il va d'abord structurer le concept *d'intelligence sociale* qu'il définit comme « *l'ensemble des activités d'une société, reliées à l'intelligence, la capacité à s'adapter, répondre à des circonstances changeantes, afin de réaliser des objectifs de développement décidés* »<sup>29</sup> et qu'il considère comme l'approche la mieux adaptée pour faire émerger les systèmes d'intelligence nationaux, notamment dans les pays en voie de développement.

---

<sup>24</sup> Clerc. Philippe, « Hommage au professeur Stevan DEDIJER », cahier AFDIE, regard sur l'IE - N° 5 – Septembre /octobre 2004, p32.

<sup>25</sup> Mejri.A & Belloumi.R, Développement historique de l'Intelligence économique (IE), Présentation publiée dans Economie et finance 24/10/2017.

<sup>26</sup> A cet effet, l'auteur Dedidjer rejoint la posture de Harold wilensky, pour qui la connaissance, sous-tendue par l'intelligence, est le moteur de tout développement stratégique.

<sup>27</sup> Dedidjer.S, cité par bahouka ( 2001, p41 )

<sup>28</sup> Clerc.P, op.cit, p33

<sup>29</sup> Cronin, Blaise, Davenport Elisabeth « *The compound eye /I: an introduction to social intelligence. In these BAHOUKA(2001).*

### **3.1. Dimension macro-économique de l'intelligence économique**

Stevan Dedijer définit la notion de « QI collectif » autour de laquelle il structure la dimension macroéconomique de l'intelligence économique. Il définit ce concept comme étant la capacité d'intelligence d'une nation.

L'efficacité de l'intelligence sociale d'un pays, selon BAHOUKA<sup>30</sup>, repose sur deux facteurs. D'une part, la taille et le dynamisme de son industrie de la connaissance ainsi que sur la densité et la qualité de ses réseaux d'information. D'autre part sur sa capacité à « débusquer », à sécuriser et à mettre en valeur la densité, l'inventivité et la faculté conceptuelle et technique de son patrimoine créationnel, et cognitif national.

Stevan Dedijer retient pour l'action et la "gouvernance intelligente de l'organisation" des principes dit d'efficacité:

- La connaissance en général, la connaissance scientifique et la connaissance de l'intelligence en particulier, sont des outils essentiels pour l'accompagnement de la croissance des nations et le fonctionnement du gouvernement.
- L'art de la "pensée intelligente", anticipatrice et visionnaire, ainsi que l'inventivité peuvent et doivent être utilisées, afin d'atteindre de grands objectifs de puissance avec un usage parcimonieux des ressources.
- Il convient de garder une organisation de petite taille et d'utiliser de façon intensive l'initiative individuelle. "Un seul patron en matière de renseignement est bien plus efficace que tous les comités, quelle que soit la qualité de leurs membres".

Concernant le déploiement, la première étape consiste pour le Premier ministre ou le dirigeant du pays à choisir et nommer parmi ses conseillers de confiance, son conseiller en intelligence sociale. Il devra avoir un pouvoir d'influence et s'entourera d'experts qui devront être formés.

Ses premières missions consisteront :

- À connaître les problèmes essentiels concernant le développement de l'industrie de la connaissance du pays.
- À chercher, recruter et former une équipe d'animateurs de la fonction d'intelligence.
- À effectuer une étude sur le niveau de développement des capacités nationales d'intelligence. Ensuite, ce diagnostic doit demeurer permanent.
- À identifier un nombre restreint de difficultés à résoudre en matière d'intelligence, telles que l'activité d'intelligence concernant les transferts de technologie et la définition d'une politique d'anticipation stratégique. Chaque animateur peut alors commencer un travail d'intelligence sur chaque domaine ciblé.
- Identifier une série de contacts formels et informels au sein de l'élite du pays et les sensibiliser, voire les former, vers la création d'une communauté de l'intelligence.

---

<sup>30</sup> Bahouka. A, op.cit, p43-44.

- Développer l'information et la bonne gestion du secret comme deux ressources fondamentales de l'intelligence organisationnelle et nationale, le secret bien conduit devenant aussi important que le management de l'information<sup>31</sup>.

### **3.2. Dimension micro économique de l'intelligence économique**

Stevan Dedijer, véritable pionnier, et "veilleur sagace" des innovations des dispositifs nationaux d'intelligence et de sécurité, avait dès le début des années 1970, formalisé à travers la définition de «l'intelligence sociale», l'application performante de la démarche d'intelligence économique aux logiques de développement.

« L'intelligence des organisations » renvoie à l'habileté d'une organisation à interpréter efficacement l'environnement pour s'y adapter. Cette faculté repose sur la capacité d'un pays, d'une organisation sociale, d'une entreprise à s'organiser de telle sorte qu'elle puisse acquérir une culture, un savoir-faire en matière de captation et de traitement des informations et des connaissances nouvelles, de développer des analyses, une capacité de s'adapter et/ou d'anticiper sur les événements émergents qui peuvent constituer une opportunité, une menace, bref leur non prise en compte à temps pourrait impacter négativement son développement actuel et/ou futur. La maîtrise de ses informations permet à l'organisation sociale à développer des nouvelles stratégies afin d'agir de façon rationnelle et efficace à partir de ces informations<sup>32</sup>.

L'importance que nous accordons à ce courant de pensée épouse bien le cadre de notre problématique puisque son fondateur, DEDIJER formalise l'importance clé de trois facteurs qu'il considère comme source de la puissance des nations : l'information, la connaissance et la technologie. Ces mêmes éléments dont nous cherchons à montrer le lien et à insérer dans un triptyque « KM/IE et SI ». Il explique à cet effet que le retard qu'accusent certains pays en développement est expliqué, d'une part, par leur « ignorance déconcertante » face aux champs de force à l'œuvre dans leur environnement et, d'autre part, l'absence de vision sur les véritables moteurs nécessaires au développement de leur pays. Aussi, et pour remédier à ces retards, la mise en œuvre de ces trois facteurs s'avère indispensable.

Ceci dit, cette mise en œuvre nécessite l'existence préalable d'un système d'intelligence économique ou sociale dont le fonctionnement doit revêtir deux caractéristiques fondamentales à savoir : l'émergence et le développement d'une communauté d'intelligence d'une part et de l'autre, la gestion des sources et de l'information ouverte comme levier d'efficacité du système d'intelligence.

Pour ce fondateur du courant suédois d'IE, C'est donc dans le cadre d'un dispositif d'intelligence économique intégrant un système global d'information performant qui aide à mettre en synergie les dits facteurs (l'information, la connaissance et la technologie), que se

---

<sup>31</sup> Clerc. P, op.cit, p36.

<sup>32</sup> Bahouka, op.cit, p43.

déploient les facteurs porteurs et sources de la puissance des nations. La réalisation des objectifs de développement et de puissance dépend entre autres de la manière dont le dit dispositif d'intelligence économique est structuré et managé.

De l'intelligence à l'intelligence sociale puis à l'intelligence économique, Dedijer décrit une dynamique de l'intelligence à travers le processus de transformation d'une donnée, en information, en connaissance pour devenir « intelligence ». Il y rajoute que c'est la capacité d'un individu, par extension d'une organisation sociale telle une entreprise ou un pays, à acquérir des informations et des connaissances nouvelles, développer des analyses, s'adapter à son environnement, développer de nouvelles stratégies pour agir de façon rationnelle et efficace à partir de ces informations<sup>33</sup>.

### **4. Système allemand de l'intelligence économique**

Le marché de l'information économique en Allemagne connaît une grande évolution. Les entreprises allemandes disposent d'un impressionnant vivier de sources ouvertes qui s'est bâti progressivement à partir de l'appareil statistique fédéral et des Länder. Les centres d'information des instituts de recherche économique mettent à disposition des entreprises une masse de connaissances techniques, scientifiques et commerciales très opérationnelles.

Le système d'intelligence économique allemand est considéré comme le plus performant d'Europe et l'un des plus performants dans le monde. Ce qui a valu d'ailleurs à ce pays la place de première puissance économique en Europe. La performance de ce système revient au fait de posséder un centre vers lequel convergent tous les flux d'information. Un centre qui s'est constitué au XIXe siècle lorsque l'Allemagne de Bismarck a relevé le défi de la révolution industrielle pour ravir à la Grande-Bretagne son leadership sur le commerce mondial.

L'économie allemande s'est construite sur le principe de l'unité stratégique des principaux centres de décision: banques, entreprises, sociétés de transport, maisons de commerce et État et l'interpénétration du capital bancaire et du capital industriel et une synergie décisionnelle entre les banques et les grands groupes industriels allemands. Une alliance objective basée sur une concertation économique permanente entre les partenaires sociaux sur les objectifs économiques à atteindre une mutualité sur la question du renseignement économique.

Basée également sur une utilisation systématique des zones d'implantation des émigrés allemands à l'étranger et malgré leur dispersion géographique, ces expatriés constituaient une excellente source d'information pour les commis voyageurs des sociétés allemandes. Les entreprises ont pu élaborer et développer, grâce à ces informations, plusieurs types d'activités: analyse du contexte local, repérage des débouchés, suivi des démarchages des commis voyageurs, organisation du support logistique des opérations de marketing, cadrage des campagnes publicitaires en fonction du mode de vie local. Elles pouvaient ainsi passer leurs

---

<sup>33</sup> Clerc. P, op.cit, p34.

## **Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique**

---

messages publicitaires dans plus de 160 journaux allemands publiés à l'étranger. L'appareil diplomatique était l'ultime pierre de l'édifice.

Quant aux techniques de conquête de parts de marché utilisées par l'Allemagne pour rivaliser et concurrencer les grandes puissances économiques de l'époque, elles étaient offensives. « Le dumping, les primes à l'exportation, le protectionnisme, les tarifs soudés des sociétés de transport ferroviaires et maritimes, la monopolisation des circuits de distribution dans les zones d'expatriation, étaient couramment utilisés pour briser la concurrence. Les sociétés de commerce allemandes ont essaimé sur les différents continents en suivant le fil conducteur des vagues d'émigration. »<sup>34</sup>

Un élément important dans le développement et l'évolution du système d'intelligence économique c'est l'implication de tous les acteurs économiques dans la collecte et la diffusion des informations utiles pour comprendre aussi bien le comportement des clients des entreprises que celui des concurrents. En effet, et de leur côtés, « *les officines privées de renseignement ont inauguré l'usage intensif de la fiche signalétique. La constitution de fichiers thématiques, comptables et commerciaux a transformé l'information en produit vendu à la demande. Grâce à ces fichiers, une entreprise allemande pouvait se renseigner de manière discrète et fiable sur la solvabilité de ses clients et sur les failles des entreprises concurrentes. La mise à jour permanente de ces fichiers a donné à l'Allemagne une avance historique indéniable dans la mise en œuvre d'une ingénierie de l'information.* »<sup>35</sup>

Ce que nous avons également relevé dans la démarche allemande de l'intelligence économique, c'est l'importance de la variable culturelle dans le renforcement la puissance du modèle allemand d'intelligence économique. En effet, et tel que mentionné dans le rapport martre <sup>36</sup>*Le modèle allemand d'ingénierie de l'information s'appuie avant tout sur un profond sentiment collectif de "patriotisme économique". Ce consensus sur la notion d'intérêt économique national est un des principaux atouts culturels de la compétitivité allemande. Les flux d'informations convergent vers un centre, maillage d'intérêts qui associe les banques, les grands groupes industriels et les sociétés d'assurances. Ce centre n'est pas une institution clairement identifiée mais plutôt un réseau relationnel de décideurs qui n'excède pas quelques dizaines de personnes. Le monde politique allemand (pouvoir fédéral et régional) est rarement en contradiction avec les options que ce dernier détermine. Les Länder jouent un rôle actif dans le financement des études de prospective commerciale. Le Sénat berlinois a des participations dans des cabinets d'étude qui évaluent les opportunités d'affaires dans les pays d'Europe de l'Est et dans les États Baltes. Les syndicats d'outre-Rhin sont, grâce à leurs antennes extérieures, très actifs dans la défense des intérêts économiques allemands à l'étranger.*

Dans le domaine de l'intelligence économique, les défis essentiels ne sont pas présentés sous l'angle de la compétition économique, mais traitent de la manière de passer d'une

---

<sup>34</sup> Rapport martre ,p 44

<sup>35</sup> Ibid, p46

<sup>36</sup> Ibid, p45

individualisation de la gestion de l'information à un processus d'actions collectives. Une démarche qui ne reste pas pour le moins au service de la compétitivité économique.

### **5. L'école de pensée japonaise de l'intelligence économique**

L'intelligence économique au Japon vient du renseignement militaire. En 1950, le Japon a développé un système d'intelligence économique basé sur l'échange d'informations. Le Ministère du Commerce International et de l'Industrie MITI qui a été fondé par les plus hauts cadres militaires en 1945 était la base de la connaissance et la principale base de données au niveau national. Le Japon est le premier pays industrialisé à avoir fait de l'information le levier principal de son développement. L'information constitue une ressource collective avant d'être une ressource individuelle. Il s'agit donc, comme il est souligné dans le rapport Martre, d'un savoir-faire non revendiqué dans la mesure où il représente un atout de compétitivité non négligeable vis-à-vis de la concurrence étrangère.

Avec l'aide de l'Organisation Japonaise de Commerce Extérieur « JETRO » fondée en 1958 pour revitaliser l'économie, elle s'appuie sur l'expérience de l'organisation britannique « BETRO ».

Le recours au système d'intelligence économique visait, au départ, la préservation de l'indépendance économique du Japon face aux exigences commerciales des puissances occidentales. Les Japonais ont fait de l'information un levier de performance qui leur a permis de conquérir des parts de marché. Ils pratiquaient du détournement d'information aussi bien dans le domaine naval, en annulant les contrats de commande de plans de navires faits au leader de l'époque - la Grande-Bretagne - et en reproduisant un modèle légèrement modifié à celui des ingénieurs britanniques, que dans d'autres secteurs. Ces pratiques offensives sont la preuve du rôle de la dynamique collective de l'intelligence économique dans la conquête des parts de marché.

### **6. L'école de pensée française**

Même si la démarche conceptualisée de l'intelligence économique ne prend ses lettres de France qu'au cœur de la décennie 1990, il n'en demeure pas moins que les vraies prémisses de ce dispositif ont pris effet bien longtemps avant. Comme pour les pays cités plus haut, la révolution industrielle a été le premier déclic d'un raisonnement IE. Si pour certains pays, une continuité s'est automatiquement installée, pour la France en revanche, il y a eu rupture ou, comme la décrivent certains auteurs, une hibernation, jusqu'en fin du 20<sup>ème</sup> siècle.

Le retour en scène, quant à lui, a plutôt été très intéressant et a été sous-tendu par une amplification et complexification d'une mondialisation boostée par la révolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication conjuguées à des crises des ressources et d'écosystème suggérant un développement durable.

### **6.1. Vers une politique publique de l'intelligence économique**

C'est avec la parution du rapport de Martre en 1994 que le débat sur l'intelligence économique prend véritablement effet en France. Ce rapport formule des propositions sur un certain nombre de points qui, malgré leur pertinence, restent non adoptées ; ce qui fut d'ailleurs relevé dans le rapport Carayon en 2003. Pour rappel, les propositions formulées dans le rapport Martre portent principalement sur :

- La diffusion de la pratique de l'IE dans l'entreprise ;
- Optimisation des flux d'information entre le secteur public et le secteur privé ;
- La conception de banques de données en fonction des besoins des utilisateurs ;,
- Et mobilisation de tous les acteurs de l'éducation et de la formation quant à cette nouvelle discipline.

Ce rapport a abouti à quelques tentatives d'application du concept mais sans grand succès. De ce rapport s'en est suivi la création d'un comité pour la compétitivité et la sécurité économique (CCSE) initié par la préfet Rémy Pautrat et dont l'objectif était de conseiller le gouvernement sur les attentes des entreprises et d'accroître la synergie public/privé. Une démarche qui n'a pas duré dans le temps, même si des expériences ont été conduites dans quelques régions par quelques préfets précurseurs.

Dans un contexte de compétition accrue, le débat est relancé avec le rapport Carayon, intitulé « Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale », réalisé suite à la demande adressée par le nouveau premier ministre Jean Pierre Raffarin en au député Bernard Carayon et rendu public en 2003.

C'est alors que le constat est fait sur le quasi-immobilisme des pouvoirs publics depuis la parution du rapport martre et l'absence de coopération entre la sphère publique et la sphère privée. Il a alors posé la question fondamentale de la définition d'un périmètre stratégique de l'économie française et a plaidé pour une politique d'intelligence économique basée sur quatre axes<sup>37</sup> :

- 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.

---

<sup>37</sup>Dufaut. JP, « l'intelligence économique », Rapport de la commission de la coopération et du développement, Dakar, 6 au 7 juillet 2010

## **Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique**

---

En France, l'intelligence économique apparaît au début des années 1990 et s'inscrit dans un contexte de mutation des échanges économiques (Masse et Thibault, 2001)<sup>38</sup> dans le cadre d'une globalisation à l'échelle mondiale, de changements de méthode, ou de banalisation des technologies de l'information et de la communication. En somme, l'intelligence économique se présente comme une série de fonctions inspirées des notions anglo-saxonnes visant à tirer profit des transformations de l'économie contemporaine.

Alain Juillet, qui combinait des expériences professionnelles dans le secteur privé et dans le monde du renseignement s'est vu attribuer, en 2003, le poste de 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. Un rattachement qui a d'ailleurs été critiqué dans le second rapport de Carayon, « A armes égales », 2006, dans lequel il explique que ce rattachement pourrait renforcer la confusion entre renseignement et intelligence économique et restreindre ainsi la compréhension des secteurs stratégiques à des enjeux sécuritaires<sup>39</sup>.

La démarche conceptualisée de l'intelligence économique ne prend ses lettres de noblesse en France qu'au cœur de la décennie 1990. Cette dernière est marquée par des ruptures et mutations dans les rapports géopolitiques et géoéconomiques du monde.

Les éléments historiques, cités plus haut, ayant motivé l'apparition de l'IE en Amérique ne diffèrent pas en trop de ceux qui ont favorisé l'apparition du modèle français d'IE.

En effet, les conditions géopolitiques et géoéconomiques qui prévalaient dans le monde impactaient l'ensemble des industries. Ce qui donna naissance à l'émergence de nouvelles puissances et à la formalisation de nouveaux modèles par les puissances de l'époque.

Parmi les événements qui ont bouleversé l'environnement géopolitique et géoéconomique, nous pouvons citer, la chute du mur de Berlin et la disparition de l'un des symboles de la guerre froide et dislocation de l'ancien bloc soviétique qui amorcent une multi polarisation du monde en cours de reconfiguration. D'autre part, la complexification de la mondialisation, accélérée par la révolution des technologies de l'information et de la communication, rend les modèles qui prévalaient obsolètes. Les crises sociétales et économiques conjuguées aux crises des ressources et celles de l'écosystème et de l'environnement suggèrent un développement qui se voudrait « durable<sup>40</sup> » et pérenne.

### **7. Intelligence économique dans les pays du Maghreb**

L'intelligence économique en Afrique<sup>41</sup>: Les premières Assises africaines de l'intelligence économique (AAIE) se sont tenues, le 3 juin 2016 à Casablanca (Maroc), avec la participation d'experts en intelligence économique et acteurs majeurs et reconnus de la discipline dans leur

---

<sup>38</sup> Harriet, L., « L'intelligence économique à la lumière des concepts managériaux : l'étude de cas d'une entreprise du secteur énergétique ». Gestion et management. Université de Bordeaux, France 2014.

<sup>39</sup>Dufau.JP, op.cit.

<sup>40</sup>Bahouka, op.cit, p46

<sup>41</sup>Mejri & Belloumi, op.cit.

## **Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique**

---

pays, venus du Maroc, de l'Algérie, de la Tunisie, du Bénin, du Burkina Faso, de la Côte d'Ivoire, du Mali, du Niger, du Nigéria, du Sénégal, du Togo, du Cameroun, du Congo et du Tchad. L'objectif de cette initiative est de permettre à la communauté africaine francophone de l'intelligence économique (IE) de se rencontrer, d'échanger et de partager les différentes expériences de leurs pays. Les Assises s'adressaient plus particulièrement aux acteurs de l'IE en Afrique et en Europe, aux professionnels souhaitant développer leurs activités autour des métiers de l'information sur le continent africain, aux décideurs africains, du secteur public ou privé, qui grâce à l'intelligence économique, veulent améliorer leur productivité et optimiser leur processus de prise de décision.

Nous pouvons également citer au passage le modèle israélien d'intelligence économique qui est performant et efficace. Sa réussite exceptionnelle s'appuie sur un intervenant peu conventionnel, l'armée israélienne. TSAHAL incite ses soldats à lancer des entreprises dans les nouvelles technologies ; et ça marche !

### **7.1. Expérience tunisienne en matière d'intelligence économique**

Ce texte est repris intégralement de la présentation power point de Ahmed MEJRI & Ridha BELLOUMI<sup>42</sup>.

*En septembre 2007, les chambres de commerce et d'industrie ont organisé une première action d'initiation à l'intelligence économique appuyée sur un retour d'expérience d'une action de formation à l'IE du groupe chimique tunisien.*

*Dès 2008, le centre de promotion des exportations (CEPEX) met en place un projet d'intelligence économique afin d'accompagner les entreprises exportatrices tunisiennes avec l'aide du programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). Ce projet de promotion des exportations tunisiennes développe en 2009 un Réseau Tunisien d'Intelligence et de Veille Economique (RIAVEC) avec un financement du gouvernement suisse. Ce réseau, fruit d'une collaboration entre le ministère du commerce et de l'Artisanat, la chambre de commerce et de l'industrie de Tunis (CCIT, à qui la gestion du réseau a été confiée) est en silence depuis 2013.*

*En février 2008, à l'initiative de l'Ecole Supérieure de Commerce Electronique (Université de La Manouba) et de Nancy université (France), Hammamet accueille la 1<sup>ère</sup> conférence internationale sur les systèmes d'information et l'intelligence économique (SIIE). Cette conférence a été renouvelée en 2009, 2010, 2011 au Maroc et la 7<sup>ème</sup> édition, s'est tenue en avril 2017 au Maroc (initialement prévue en 2015 puis reportée).*

*Parallèlement, l'Association Tunisienne d'Intelligence Economique (ATIE) a démarré ses activités en mars 2012. Sa première action a été de rejoindre le RIAVEC en tant que représentant de la société civile.*

*Plusieurs entreprises publiques et privées ont mis en place des démarches ou cellules d'intelligence économique parmi lesquelles on peut citer le Groupe ELLOUMI, à travers ses*

---

<sup>42</sup> Mejrî & Belloumi, op.cit.

## **Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique**

---

*sociétés CHALIRA, ou CIFICAB, PACKTEC, la banque de Tunisie, l'Institut National de Normalisation et de la Propriété Industrielle (INNORPI), le technopôle de l'agroalimentaire de Bizerte, la FIPA ( Agence de Promotion de l'Investissement Extérieur).*

*Pour ce qui est des formations en matière d'IE, la Tunisie propose ce qui suit :*

- *Master professionnel intelligence marketing et veille stratégique de l'IHEC Carthage ;*
- *Master professionnel en veille et intelligence compétitive (VIC) de l'université de la Manouba en partenariat entre l'ISCAE et l'ESEN*
- *Master professionnel LD intelligence économique appliqué de TIME université*

### **7.2. Expérience marocaine en matière d'intelligence économique**

Depuis 2004, le Maroc a officiellement intégré l'IE dans sa politique de développement. À travers les rencontres internationales de Tétouan, l'État a mis en place une politique publique d'IE nationale et territoriale, institutionnalisant ainsi cette pratique dans le pays.

Par la suite, une cellule d'analyse et de réflexion stratégique ainsi qu'un Observatoire d'étude et de recherche sur l'IE ont été créés. En mars 2005, l'Association marocaine pour la recherche et développement a organisé un salon professionnel sur le thème « veille stratégique et compétitivité » et, en 2006, le Centre de veille stratégique a été institué pour surveiller les mouvements des investissements étrangers à travers le monde et l'investissement au Maroc. La même année, l'Association marocaine d'IE, appelée aujourd'hui Amie center for policy, fut créée afin de constituer un cercle de réflexion et d'information en matière d'IE. L'Institut marocain de l'information scientifique et technique (IMIST) s'est également mis à la veille et à l'IE en construisant tout un centre dédié. Plusieurs programmes et conférences ont eu lieu au fil des années dans le but de promouvoir la pratique de l'IE dans le pays comme par exemple le programme FINCOME lancé en 2007 avec pour objectif de faire contribuer les Marocains résidents à l'étranger (MRE) dans la recherche et développement pour le pays ; les nombreux programmes développés par l'Agence nationale pour la promotion des PME (ANPME), les différentes Assises africaines de l'IE dont la première s'est tenue en 2016 à Casablanca... Par ailleurs, de plus en plus d'entreprises ont intégré l'IE dans leur stratégie : Maroc Telecom, l'Office Chérifien des Phosphates (OCP), la BMCE, la Banque Centrale Populaire (BCP) (Bouzikar, 2020)<sup>43</sup>.

Cependant et malgré ces initiatives, la pratique de l'intelligence économique au Maroc reste cloisonnée, elle montre une tendance vers des formes simplifiées et segmentées de la veille stratégique (veille concurrentielle, veille commerciale, veille technologique...). Réduire l'intelligence économique à des pratiques de veille conjoncturelles et ponctuelles, centrées dans la plupart des cas sur les technologies de l'information et de la communication (TIC), est un choix à revoir dans l'immédiat. Le volet protection du patrimoine informationnel et

---

<sup>43</sup>Bouzikar.I , "les défis de l'intelligence économique au Maroc, 2020, <https://www.archimag.com/veille-documentation/2020/11/06/defis-intelligence-economique-maroc>, consulté le 10/7/2021.

## ***Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique***

---

l'influence donne une dimension plus globale et efficace dans l'aide à la prise de décision et par conséquent de servir la stratégie (B. Achchab, 2013)<sup>44</sup>.

Nous tenons tout de même à préciser qu'en matière d'IE, ces pays n'ont pas encore, au même titre que l'Algérie, réussi à établir un modèle national unifié d'intelligence économique. Cependant, les académiciens se penchent de très près sur cette question et proposent plusieurs pistes. Ce qui leur vaut le mérite d'avancer plus vite puisque nous constatons que le Maroc attire de nombreux investissements étrangers.

Pour ce qui est de l'expérience algérienne en matière d'intelligence économique, nous allons la présenter dans le chapitre 4 de cette recherche. Nous allons l'analyser et présenter les freins à son développement et les pistes à privilégier pour sa promotion et son évolution. Nous reviendrons aussi sur l'expérience marocaine dans le domaine de l'intelligence économique.

### **Section 2 : Terminologie de l'intelligence économique et maturité de la discipline**

*« Définir, c'est entourer d'un mur de mots un terrain vague d'idées »  
Aldous Huxley.*

Avec l'accélération du mouvement de mondialisation, le développement technologique et la course à l'innovation deviennent des facteurs clés de différenciation. La maîtrise de l'information pertinente, la rapidité de réaction et le décryptage des menaces adverses deviennent d'une importance redoutable.

Dans certains contextes, et pour certaines entreprises, les menaces sont parfois peu visibles. Certains dirigeants, pour des raisons culturelles, managériales ou tout simplement de méconnaissance des avantages de cet outil, jugent qu'une démarche d'intelligence économique est facultative. Seulement, quand la « guerre » n'est pas visible - ou plutôt imprévisible par manque d'anticipation-, cela ne signifie pas qu'il faut attendre d'être frappé par l'attaque pour s'armer car, dans ce cas là, ce sera trop tard.

L'intelligence économique n'est plus un concept de mode, c'est un impératif qui s'impose aux entreprises qui se veulent compétitives, aux entreprises qui font face à un contexte mondial. Le recours à cette démarche devient alors indispensable. Pour toutes les entreprises qui tiennent à leur pérennité et qui tendent vers l'obtention d'avantages compétitifs.

Aussi, la question d'intelligence économique nécessite tout d'abord de délimiter et de définir le cadre de réflexion. Nous concernant, et pour rester dans le cadre des objectifs de cette recherche, le champ de définition de l'intelligence économique sera conduit par les concepts de stratégie d'entreprise, de système d'information et de Knowledge Management.

---

<sup>44</sup> Achchab. B, Harrizi. D, " les défis de l'intelligence économique au Maroc", *La Revue Gestion et Organisation* , 2013.

Le domaine de l'intelligence économique est très vaste et peut être abordé sous plusieurs angles. La particularité de cette recherche est qu'au-delà de démontrer que l'intelligence économique est un vecteur de performance stratégique, nous allons la situer par rapport à d'autres dispositifs managériaux qui optimisent et renforcent son efficacité. Il s'agit d'associer cette démarche aux dispositifs de système d'information et Knowledge Management. Un triptyque dans lequel chacune des trois variables ne prend toute sa valeur que lorsqu'elle est raccordée aux deux autres. Une synergie au service de la compétitivité de l'entreprise.

L'analyse de l'environnement reste la source dans laquelle l'organisation puise les informations nécessaires pour sa survie. Une analyse qui permet aux organisations de réagir aux stimuli externes qui ont inévitablement un impact sur son efficacité et sa performance.

La perception de l'environnement et la manière dont les organisations interagissent avec leur environnement déterminent la capacité de cette organisation à apprendre, à désapprendre et à réapprendre dans un cycle dynamique continu.

Les définitions de l'intelligence économique sont multiples. Nous en retiendrons les pionnières et celles qui renvoient à une éventuelle synergie avec les concepts que nous abordons.

### **1. Genèse du concept**

« Competitive intelligence » pour signifier le renseignement concurrentiel chez les américains et « business intelligence » pour désigner le renseignement des affaires chez les britanniques, le concept d' « intelligence économique » prend cette appellation plus tard chez les français et a fait, depuis, l'objet de plusieurs débats conceptuels.

L'ambition de cette section est singulière, et vise à pallier les difficultés pratiques et théoriques inhérentes aux définitions francophones de l'intelligence économique en proposant une nouvelle approche éclairée par les concepts issus des sciences de Gestion. Cette discipline, souvent présentée comme la science de l'action, apparaît plus adaptée pour offrir à l'intelligence économique une base théorique solide trouvant de véritables échos pratiques. Ces éléments vont guider le développement de cette recherche.

### **2. Quelques définitions du concept d'IE**

L'intelligence économique est un domaine qui peut paraître vague à définir. La multitude de concept auxquels elle fait appel la rendent riche de sens et lui confère cette complexité. Pour notre part, nous avons retenu les définitions qui nous ont le plus accrochées.

Dans l'ouvrage de Christian Marcon et Nicolas MOINET intitulé « Intelligence économique »<sup>45</sup>, les auteurs précèdent leur définition par une idée qui nous semble plutôt intéressante pour entamer nos définitions. Ils mettent en avant l'exemple rapporté par la

---

<sup>45</sup>Marcon. C et Moinet. N, « Intelligence Economique », Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2011, p9

## **Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique**

---

prestigieuse Harvard Business Review où Donald Spero, président de Fusion Systems Corp., une entreprise américaine, relate le conflit qui l'a opposé au géant nippon Mitsubishi Electric (Spero D., "Patent Protection or Piracy – A CEO View Japan", ( Harvard Business Review, sept.-oct. 1990).

*« Fusion Systems est une PME innovante qui a inventé un dispositif de lampes à ultra-violet. Au milieu des années soixante-dix, elle décide d'entrer sur le marché japonais en vendant son dispositif novateur par l'intermédiaire de distributeurs locaux. Quelques temps après, Mitsubishi Electric achète un exemplaire de ce système et ne tarde pas à déposer une demande de brevet puis bientôt 300 autres concernant les technologies de lampes à micro-ondes à forte intensité. Près de dix ans ont passé depuis son entrée sur le marché japonais quand, s'apprêtant à ouvrir une filiale dans ce pays, Fusion s'interroge sur ces nombreux dépôts de brevets. Que s'est-il passé ? L'étude des brevets japonais montre que la tactique de Mitsubishi a consisté à déposer des dizaines de brevets autour de la technique de base du dispositif de lampe à ultra-violet de Fusion. Ce « déluge de brevets » a pour objectif d'accéder à la technologie d'une autre entreprise par des échanges de brevets. L'objectif est de fermer un marché afin d'obtenir une technologie-clé (ici la lampe à micro-ondes) en jouant sur les rapports de force et l'encercllement. »<sup>46</sup>*

L'histoire rapportée par ces auteurs nous montre le pouvoir qu'acquiert une entreprise par la surveillance de son environnement. Alertée par les distributeurs locaux qui commercialisent les lampes à ultra-violet, l'entreprise fait du *reverse engineering*<sup>47</sup> en achetant un exemplaire. Le produit est décortiqué et étudié avant que ne soit reconstituée la chaîne qui a permis sa conception et sa réalisation. L'entreprise nipponne utilise le système japonais des brevets pour prendre un avantage sur fusion système et renverser la situation en son avantage.

Ainsi, à cause de sa méconnaissance du système de brevet japonais et de son manque de surveillance de ce marché japonais qu'elle ambitionnait pourtant de conquérir, fusion s'est laissée dépassée par ce concurrent. Elle finit, quelques années plus tard, par se ressaisir grâce à sa réactivité. Une réactivité qui s'inscrit dans un cadre de veille et d'intelligence économique.

Pour faire le tour complet de notre problématique de recherche, Les définitions que nous allons proposer seront classées en deux séries. La première série de définition proposera les définitions qui mettent en avant le rôle de l'intelligence économique dans la stratégie de l'entreprise. La deuxième série, quant à elle, privilégiera l'éventuelle interaction entre intelligence économique, système d'information et Knowledge Management.

### **2.1. L'intelligence économique comme dispositif au service de la stratégie**

Parmi les définitions qui font ressortir le rôle stratégique de l'intelligence économique dans la prise de décision ainsi que ses différentes composantes, nous en retenons les suivantes :

---

<sup>46</sup> Marcon et Moinet, op.cit. p10

<sup>47</sup> Reverse engineering, ou "called back engineering", "rétro-ingénierie" en français, ou ingénierie inverse ou inversée, est l'activité qui consiste à étudier un objet pour en déterminer le fonctionnement interne ou la méthode de fabrication.

- **Définition de l'IE selon le rapport MARTRE**

“L’intelligence économique peut être définie comme l’ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l’information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l’entreprise, dans les meilleures conditions de délais et de coûts. L’information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l’entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l’atteinte des objectifs définis par l’entreprise dans le but d’améliorer sa position dans son environnement concurrentiel. Ces actions, au sein de l’entreprise, s’ordonnent autour d’un cycle ininterrompu, générateur d’une vision partagée des objectifs de l’entreprise.”<sup>48</sup>

Nous démarrons de cette définition car cette définition met déjà en avant, en plus de l’aspect légal des actions de surveillance, les différentes composantes de l’intelligence économique au service de la stratégie d’entreprise.

- **Définition de Philippe Baumard**

“L’intelligence économique n’est plus seulement un art d’observation mais une pratique offensive et défensive de l’information. Son objet est de relier entre eux plusieurs domaines pour servir à des objectifs tactiques et stratégiques de l’entreprise. Elle est un outil de connexion entre l’action et le savoir de l’entreprise.”

- **Définition de Christian Harbulot**

« L’intelligence économique se définit comme la recherche et l’interprétation systématique de l’information accessible à tous, afin de décrypter les intentions des acteurs et de connaître leurs capacités. Elle comprend toutes les opérations de surveillance de l’environnement concurrentiel (protection, veille, influence) et se différencie du renseignement traditionnel par : la nature de son champ d’application, puisque qu’elle concerne le domaine des informations ouvertes, et exige donc le respect d’une déontologie crédible ; L’identité de ses acteurs, dans la mesure où l’ensemble des personnels et de l’encadrement – et non plus seulement les experts – participent à la construction d’une culture collective de l’information ; ses spécificités culturelles, car chaque économie nationale produit un modèle original d’intelligence économique dont l’impact sur les stratégies commerciales et industrielles varie selon les pays.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Rapport Martre, 1994

<sup>49</sup> Harbulot.C , *Manuel de l'intelligence économique*, Paris, Presses universitaires de France, 2012

- **Définition de Gabriel Colletis**

“L’intelligence économique peut, au niveau d’une entreprise particulière se définir comme sa capacité à combiner efficacement les réseaux et les compétences extérieures en vue de résoudre un problème productif inédit.”

- **Définition de Carlo Revelli**

“L’intelligence stratégique est un processus de collecte, de traitement et de 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 économique.”

## **2.2. Le système d’information et Knowledge Management dans la définition de l’intelligence économique**

Les définitions que nous présentons ci-après font ressortir une interaction entre l’intelligence économique et chacun des systèmes d’information et du Knowledge Management.

- **Définition l’Association des Professionnels de l’information et de la documentation :**

“L’intelligence économique est constituée par 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 ; – un traitement et une analyse de l’information et de la connaissance orientés vers une finalité opérationnelle ; – une circulation efficace des informations et des connaissances au sein des organisations concernées.”

Nous retenons cette définition d’intelligence économique car elle met en avant les fonctions du système d’information et de Knowledge Management dans le traitement des informations et la transformation de celles-ci en connaissances

- **Définition de P. Besson<sup>50</sup> et JC Possin**

“L’intelligence économique est la maîtrise concertée de l’information et de la coproduction de connaissances nouvelles. Elle est l’art de détecter les menaces et les opportunités en coordonnant le recueil, le tri, la mémorisation, la validation, l’analyse et la diffusion de l’information utile ou stratégique à ceux qui en ont besoin. Elle impliquera une protection adaptée à tous les stades de son élaboration : acquisition, traitement, exploitation, et au patrimoine en résultant avec une attention particulière aux prémisses (...). Pour l’essentiel,

---

<sup>50</sup> BESSON est Expert en intelligence économique, écrivain et formateur, membre du collège de l’Académie d’intelligence économique.

## **Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique**

---

l'intelligence économique est un cycle d'informations dont la finalité est la production de renseignements stratégiques et tactiques à "haute valeur ajoutée".

- **Définition de l'AFDIE [2001] (Association Française de Développement de l'Intelligence Economique)**

« L'intelligence économique est l'ensemble des moyens qui, organisés en système de management de la connaissance, produit de l'information utile à la prise de décision dans une perspective de performance et de création de valeur pour toutes les parties prenantes.»

- **Définition de Nicolas Moinet**

« L'intelligence économique est une habileté à comprendre finement et globalement un environnement complexe et à prendre la bonne décision (D'Almeida, 2001). Maîtrise de l'interaction (Fayard, 2000), elle pose la question de l'action collective ou action organisée dans l'optique du couple information/action dont la clé se trouve dans la génération de connaissances actionnables (Dumas, 1991) »<sup>51</sup>.

Une première définition met l'accent sur le caractère légal de l'information recherchée et collectée dans le cadre de l'intelligence économique et la distingue de l'espionnage économique. Cette définition apparaît dans l'ouvrage de Harold WILENSKY en 1967<sup>52</sup> dans lequel il y définit « l'intelligence économique comme l'activité de production de connaissances servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation, recueillie et produite dans un contexte légal et à partir de sources ouvertes ».

Cette définition nous intéresse particulièrement, dans le cadre de notre travail, car elle ressort un élément important de notre problématique puisqu'elle intègre directement dans la définition de l'intelligence économique un caractère spécifique au Knowledge Management qui est la production de la connaissance. Notre objectif étant de démontrer la relation entre ces deux concepts, cette définition nous en donne déjà un bel aperçu que nous développerons plus loin.

En France, une première réflexion sur le concept est initiée par les travaux du Commissariat général du plan avec le rapport de Henri Martre en 1994. Ce rapport met en valeur l'importance de l'intelligence économique comme outil indispensable à la définition de stratégies industrielles adaptées, réactives et performantes. Il énonce les grands principes et trace les politiques à mettre en œuvre.

Nous lisons dans l'avant-propos de ce rapport que, à cette période-là, et malgré l'initiative prise par certaines entreprises de déployer des efforts dans l'intelligence économique, un

---

<sup>51</sup>Moinet.N : « L'épistémologie de l'intelligence économique face au défi de la communication », Revue internationale d'intelligence économique LAVOISIER, 2009/2 Vol 1 | pages 159 à 173, disponible en ligne à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-internationale-d-intelligence-economique-2009-2-page-159.htm>

<sup>52</sup>Dufaut.JP, op.cit.

## ***Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique***

---

retard reste affiché par rapport aux expériences étrangères. Résorber ce retard supposait, selon ce même rapport, un décloisonnement de leur système socio-productif et de leurs administrations, afin d'accroître la concertation à tous les niveaux, et en particulier au sein des entreprises.

Nous retenons par cette remarque que, le retard qu'affichent nos entreprises en matière de mise en place d'un tel dispositif, ne devrait pas être considéré comme fatal, comparativement à l'évolution du concept de par le monde.

Le rapport Martre 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 du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de délais et de coût. ». 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 œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans un environnement concurrentiel

En nous référant toujours aux écrits français en la matière, s'en est suivi le rapport Carayon [CARAYON, 2003] qui propose des axes de travail et aboutit à la nomination d'un représentant de l'intelligence économique au sein de l'Etat : Alain JUILLET [ARPAGIAN, 2004]. Une nomination qui marque une étape, avale l'intelligence économique et incite à encourager les PME et PMI à développer des cellules d'intelligence économique au sein de leurs établissements »<sup>53</sup>.

Pour Stéphane ROSENWALD, « l'intelligence économique est “la nouvelle culture de management du XXI<sup>e</sup> siècle”. elle confère un avantage compétitif à qui la maîtrise et sait donc transformer la bonne information en action avant les concurrents...protéger son patrimoine ...et mettre en œuvre des stratégies d'influence»<sup>54</sup>.

Cette définition laisse ressortir les éléments et les composantes que recouvre la notion d'intelligence économique et que nous analyserons chacune à son tour

### **3. Critique du « cycle du renseignement » par Wilensky et Dedijer**

Pour que l'information utile soit obtenue dans les meilleures conditions, il est nécessaire que les actions de recherche, exploitation et diffusion, au sein de l'entreprise, s'ordonnent en un cycle ininterrompu désigné par cycle du renseignement.

*Le renseignement militaire a développé un modèle empirique de transformation de l'information en connaissance, appelé cycle du renseignement. L'avènement d'un marché de l'information au début des années 90, conjugué à une crise de la communauté du*

---

<sup>53</sup> Peguiron, F, « application e l'intelligence économique dans un système d'information stratégique universitaire : les apports de la modélisation des acteurs », thèse soutenue le 16 NOV 2006, université NANCY 2

<sup>54</sup> Rouach, D, la veille technologique et l'intelligence économique, PUF, septembre 2010, p4

## **Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique**

---

*renseignement, a créé les conditions d'un transfert de ce modèle vers les entreprises, lequel est aujourd'hui considéré comme le cœur du processus de veille. Enseigné dans les écoles, le cycle du renseignement est censé donner aux étudiants un outil universel, à la fois méthodologique, fonctionnel et organisationnel. Son appropriation par les entreprises permettrait la mise en œuvre d'une démarche d'intelligence économique et conduirait idéalement à une logique de flux partagés d'information et de connaissance en vue d'acquérir un avantage stratégique ou concurrentiel. En étudiant de plus près l'origine de ce cycle, on s'aperçoit toutefois que son transfert vers l'IE relève d'une lecture partielle qui pourrait expliquer la difficulté qu'éprouvent les organisations à le mettre en œuvre, en particulier lorsque leur taille est importante et leur structure complexe.*

DEDIJER, reprend, dans sa formation, les critiques déjà présentées par Harold Wilensky sur l'approche du cycle de renseignement. Des critiques justifiées par trois éléments :

- La première critique renvoie au fait que le cycle du renseignement soit développé dans des contextes militaires. Son propos est dès lors politique et affiche une séparation entre les différentes fonctions qu'il remplit. Ainsi, DEDIJER met l'accent sur le fait que, comme l'a encouragé SUNTZU dans son livre « Art de la guerre, chapitre - agents sacrifiés - », il y a un mur opaque et inviolable entre les agents, chargés du recueil, et les analystes proches du centre de commandement, ceux-là chargés de l'analyse.
- La deuxième critique apportée par Steven Dedijer en 1989 tient à la dimension temporelle de l'exploitation du cycle « plan de recherche » vs « recueil ». Fort de son expérience de 50 ans de pratique de cycles de renseignement, Steven Dedijer soulignait qu'entre le démarrage d'un effort de renseignement et son aboutissement, les structures de pouvoir changent si bien que les systèmes de commandement ayant initialement demandé le renseignement seront probablement différentes à l'aboutissement. Dans ce cas, le mur qui est opposé aux agents de recueil (leur incapacité à remonter vers la source de commandement) crée des défaillances<sup>55</sup> majeures<sup>56</sup>.
- La troisième critique est relative à la formulation des stratégies d'entreprise qui, dans les grandes entreprises, sont souvent centralisées. En effet, l'accélération des rythmes de la compétitivité qui rend les cycles technologiques courts et les mouvements

---

<sup>55</sup>Une telle faille est intervenue aux États-Unis dans le cadre de la non détection des attentats du 11 septembre 2001. Il existe aux États-Unis un double mur: entre le recueil et le politique d'une part, entre les deux agences domestiques et globale d'autre part. Cette question fut très largement documentée dans le rapport du Congrès sur les attentats du 11 septembre.

<sup>56</sup>Intelligence économique, Un nouveau monde de l'information, <https://toutestinteressant.wordpress.com/> .consulté le 11/04/2019

stratégiques rapides, rend ces cycles centralisés lourds et peu productifs. Il y va de ce fait qu'il est nécessaire, pour améliorer l'efficacité des décisions et des actions stratégiques, d'alléger la barrière qui se trouve entre le recueil et l'analyse de l'information. Il est dès lors nécessaire, lorsque des ruptures apparaissent dans l'environnement ou dans le comportement des acteurs, de donner aux agents de recueil, qui sont au plus proche de l'action stratégique, la possibilité de produire de l'interprétation ou de l'analyse comme le souligne P.BAUMARD en 1991 « qu'il est impossible qu'une cellule centralisée puisse cumuler et capitaliser la connaissance nécessaire pour pouvoir animer de tels cycles sans encourir de fortes déformations, des biais importants et créer des angles morts ». Cette critique provient de sciences du management, notamment dans les travaux de P.Baumard qui souligne en 1991 dans *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, que l'accélération des rythmes de la compétition (cycles technologiques courts, vélocité sur les marchés, mouvements stratégiques rapides) nécessitent une décentralisation des processus de formulation des stratégies d'entreprise, et rend les cycles lourds centralisés inefficaces et peu productifs. Il souligne qu'une formulation décentralisée de la stratégie d'entreprise nécessite que le mur entre recueil et analyse soit aboli, pour que les agents de recueil au plus proche de l'action stratégique sur le terrain produisent l'interprétation (analyse) lorsque les ruptures apparaissent dans l'environnement ou dans le comportement des acteurs. Il souligne également qu'étant donné la variété et la taille des actions gérées par les grands groupes multidivisionnels, il est impossible qu'une cellule centralisée puisse cumuler et capitaliser la connaissance nécessaire pour pouvoir animer de tels cycles sans encourir de fortes déformations, des biais importants et créer des angles morts.

Aussi, même si nous constatons que ce concept de « cycle du renseignement », fortement inspiré du monde militaire, continue à être souvent associé, dans les ouvrages ou autres, à la notion d'intelligence économique, il confère certes une image de rigueur et un semblant de méthodologie à la discipline, mais devrait cependant être, dans la pratique, adapté au monde de l'entreprise

La plupart des consultants en intelligence économique continuent à « vendre » tel quel le « Cycle du renseignement » aux entreprises, parce qu'il confère une image de rigueur et un semblant méthodologique à la discipline, mettant de côté le fait que ce cycle, inspiré du renseignement militaire, doit impérativement être adapté au monde de l'entreprise.

#### **4. Vers une définition et une lecture dynamique de l'intelligence économique**

Les définitions que nous venons de passer en revue mettent chacune en avant un aspect de l'intelligence économique. Certaines mettent l'accent sur l'impact de l'IE sur les prises de décisions stratégiques, d'autres sur ses composantes que sont la veille, la protection et

## ***Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique***

---

l'influence et enfin d'autres définitions situent l'IE par rapport au système d'information et la gestion des connaissances.

Nous considérons pour notre part que l'intelligence économique est un concept dont la profondeur et la richesse du sens sont à la hauteur des enjeux qu'elle implique pour les acteurs qui la pratiquent.

Les variables qu'elle mobilise dans sa mise en œuvre sont toutes aussi dynamiques l'une que l'autre et leurs interactions créent une infinité de synergies qui procureraient à l'entreprise une multitude de possibilités d'obtenir un avantage concurrentiel. La différenciation réside dans la capacité de l'entreprise à trouver la « bonne » combinaison entre ce qu'elle voit, ce qu'elle comprend et ce qu'elle en fait de ce contenu.

### **4.1.L'intelligence économique : une construction de sens dans toutes ses dimensions**

Ce que l'entreprise voit renvoie à l'efficacité de son système de veille stratégique et la capacité de ce dernier à identifier des signaux faibles dans l'environnement. Une veille guidée par les objectifs stratégiques de l'entreprise et mise à jour en permanence. La pratique de cette première composante de l'IE (veille) marquera d'ores et déjà un début d'avantage en faveur de l'entreprise qui anticipe le mieux. Cette appropriation de l'information implique fortement la performance du système d'information de l'entreprise et son rôle dans l'accompagnement de ce système de veille stratégique et la diffusion de ces informations au sein de l'entreprise.

Ce que l'entreprise comprend dépend, entre autres, des connaissances organisationnelles de l'entreprise, produit de l'apprentissage organisationnel de l'entreprise qui dépend lui-même aussi bien des connaissances individuelles que collectives de l'organisation. L'interprétation des informations collectées engage plusieurs mécanismes et confère au Knowledge Management un rôle central dans la création et le développement des connaissances que l'entreprise extrait de la première phase. La lecture et l'interprétation du sens de la stratégie de l'entreprise d'une part et celle des concurrents d'autre part constitue un enjeu majeur de l'intelligence économique.

Ce que l'entreprise fait de ces connaissances relève de la dimension décisionnelle de l'intelligence économique. La compétence distinctive de l'entreprise pour cette phase déterminera sa capacité à traduire les connaissances en actions qui vont dans le sens de ses objectifs. Sa capacité à « bien » anticiper déterminera sa capacité à influencer, par ses stratégies, l'environnement en sa faveur. Elle sera dans la création d'avantage concurrentiel et dans une dynamique océan bleu plutôt que dans une position de défense.

Les trois phases se rejoignent alors pour choisir et décider des actions à mener. Vision proactive, lecture et interprétation appropriées et actions adaptées seront les maîtres mots de ce que nous qualifions de dynamique d'intelligence économique. Une dynamique qui fait appel aux composantes de l'intelligence économique d'une part (veille, sécurité et influence)

et au système d'information et Knowledge Management d'autre part. Le tout au service de la stratégie et de l'avantage concurrentiel.

### **4.2. Notre définition de l'intelligence économique**

Que ce soit dans la phase de l'élaboration de la stratégie, que ce soit dans le déploiement de l'une de ses composantes (veille, protection et influence), que ce soit dans ses interactions avec l'environnement, que ce soit dans ses interactions avec le système d'information et le Knowledge Management, *l'intelligence économique est un processus continu et permanent de création de sens et de connaissances actionnables visant le développement de la compétitivité et l'obtention d'avantages concurrentiels.*

Les chapitres qui suivront vont définir des interactions et des interdépendances qui sont créées dans ce triptyque IE/SI/KM. Cependant, nous remarquons d'ores et déjà à travers ces définitions que l'IE conduit à la production de connaissances et encourage l'apprentissage organisationnel (création et développement des connaissances) au sein de l'entreprise. Des connaissances qui sont créées par des interprétations individuelles et collectives et sont soumises à des interprétations qui leur donneront le sens à injecter dans les actions et les stratégies de l'entreprise. Différentes synergies sont alors créées par différentes combinaisons de ces connaissances, de leurs interprétations, des capacités et de la vision de l'entreprise.

Autant de synergies que de combinaisons possibles et autant de stratégies que d'interdépendances dégagées. Ainsi la synergie créée de l'interdépendance et la coopération des variables raccordées à l'IE et celle créée des interactions entre l'entreprise et son environnement renforce la dynamique de l'intelligence économique au sein de l'entreprise.

### **4.3. Objectifs et enjeux de l'intelligence économique**

Les objectifs et enjeux de l'intelligence économique évoluent en fonction de la vision de l'entreprise et sont définis par la diversité des interactions avec l'environnement tant interne et qu'externe de l'entreprise.

Nous pouvons regrouper les objectifs principaux de l'intelligence économique sous l'acronyme APDAC. (Anticipation pour la Proactivité et le Développement d'Avantages Concurrentiels)

- **Anticipation**

L'anticipation est le maître mot des actions de l'intelligence économique. Les entreprises qui pratiquent l'intelligence économique sont dans une logique d'anticipation.

## **Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique**

---

Si « l'ignorance reconnue est le point de départ de toute démarche d'intelligence économique »<sup>57</sup>, l'anticipation constitue la réponse à cette problématique.

A travers ses actions de veilles soutenues par le système d'information de l'entreprise, l'intelligence économique donne du sens aux indicateurs qu'elle recueille pour créer des connaissances au service de la compétitivité de l'entreprise. Son avantage concurrentiel sera, en grande partie, déterminé par sa capacité à « bien » interpréter les signaux faibles qu'elle identifie.

Ainsi, elle guète les signaux faibles de l'environnement pour créer des connaissances uniques qu'elle mettra au service de la performance et de la compétitivité de l'entreprise. IE, SI et KM s'articulent pour créer du sens et des connaissances et améliorer ses compétences d'anticipation de l'entreprise.

- **Proactivité**

L'objectif principal de l'intelligence économique est la proactivité. Grâce à la capacité d'anticipation, l'entreprise ne se contente plus de réagir et de s'adapter aux influences de l'environnement, elle construira des stratégies et créera ses propres opportunités pour les déployer. Grâce à sa complémentarité avec le système d'information et le KM, le triptyque améliore les capacités d'absorption de l'entreprise. En ce sens que ce triptyque augmente de la capacité de l'entreprise à valoriser, assimiler, partager, transformer et à appliquer de nouvelles connaissances externes dans la réalisation de ses objectifs stratégiques.

- **Développement d'avantages concurrentiels**

En fonction de la position concurrentielle de l'entreprise, celle-ci cherchera à développer un avantage qui lui permettra de définir sa position, de la maintenir ou de la développer. Dans tous les cas de figure, l'intelligence économique, grâce à l'anticipation et la proactivité, constituera la démarche adéquate pour la réalisation de cet objectif. Aussi, les différentes dimensions de l'intelligence économique que sont l'influence et la protection accompagneront l'entreprise dans la définition de cet avantage.

### **4.4. Les enjeux de l'intelligence économique**

Par ailleurs, nous pouvons regrouper les principaux enjeux de l'intelligence économique sous l'acronyme SIMPACT

S : Stratégie

I : Influence

M : Maîtrise de l'information et la connaissance

P : Protection et proactivité

---

<sup>57</sup> Bouroubi.M, Les cahiers du MECAS N°10 Décembre 2014  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/174/10/1/8973>

A : Anticipation

C : Construction de sens

T : vision Transversale

- **Stratégie**

La concrétisation de la vision de l'entreprise se fait à travers l'élaboration d'une stratégie. Ainsi, les objectifs fixés et guidés par la stratégie d'intelligence économiques se traduisent par une stratégie orientée également par les actions et les activités de l'IE. L'alignement stratégie IE et stratégie d'entreprise s'avère indispensable pour augmenter les chances d'une compétitivité positivement différenciée.

- **Influence**

L'intelligence économique ne se contente pas d'offrir à l'entreprise la capacité d'adaptation à l'environnement dans lequel elle évolue. Grâce aux informations pertinentes et aux signaux faibles qu'elle détecte, l'entreprise développe des capacités d'anticipation qui lui donne la possibilité d'aller au-delà d'une attitude réactive. L'entreprise use de ses compétences pour élaborer des stratégies d'influences qui vont séduire les différents partenaires ainsi que les acteurs du marché qu'elle cible et ainsi augmenter ses parts de marché.

L'intelligence économique permettra à l'entreprise, dans le cadre de la conduite des actions d'influence de percevoir et d'améliorer son image, d'identifier des décideurs et de préparer des dossiers de contre information.

Quant à l'enjeu de l'innovation, il déterminera en grande partie l'avantage concurrentiel de l'entreprise. "Pour améliorer ses capacités d'innovation, l'entreprise recourt à l'intelligence économique en favorisant le croisement des compétences et des connaissances au sein de l'organisation. L'intelligence économique favorise l'esprit de créativité et de partage. Des actions de transferts technologiques et de Benchmarking contribuent à l'amélioration des performances actuelles de l'entreprise et encouragent les actions d'innovation. Elle facilite ainsi l'obtention d'avantages concurrentiels défendables et durables.

- **Maitrise de l'information et de la connaissance**

Si le mot maîtriser peut sembler exagéré, l'avantage concurrentiel de l'entreprise dépend en grande partie de ce degré de maîtrise de l'information qu'elle collecte et qu'elle génère par rapport à ses concurrents.

Ces informations détermineront en partie les connaissances qu'elle va créer et qu'elle va verser dans ses stratégies.

Par ailleurs, l'essence même de l'intelligence économique réside dans la pertinence des informations et des connaissances qu'elle génère.

Maitriser l'information constitue, dans le cadre de l'intelligence économique, l'anticipation des menaces et des opportunités en tenant compte des tendances lourdes. Cette maîtrise dépend également de la capacité de l'entreprise à détecter et interpréter les signes précurseurs

d'un événement. A cet effet, les différentes veilles de l'entreprise doivent être en permanence coordonnées et mises à jour.

- **Protection de l'organisation**

La viabilité et la durabilité de l'avantage concurrentiel que l'entreprise développe dépend de la dimension sécuritaire que l'entreprise met en place pour protéger l'entreprise de toute forme de risque d'imitation ou autre.

Ainsi, l'intelligence économique permet de prévenir les risques liés à la sécurité des systèmes d'information, des machines, des bâtiments, etc. Elle prévient les risques managériaux, l'affaiblissement du processus de décision et des savoirs et savoir-faire de l'entreprise. Comme elle prévient aussi l'organisation et ses membres des risques liés à la désinformation, le vol, la contrefaçon, la concurrence déloyale et autre...

- **Anticipation**

L'intelligence économique détecte aussi bien les informations pertinentes actuelles de l'environnement d'une organisation que l'évolution potentielle des tendances structurelles des variables qui peuvent avoir un impact sur son comportement. Elle identifie également des possibilités d'actions dans le futur qui lui permettent de créer ses propres marchés et ses propres opportunités.

- **Créer du sens et de la valeur**

Grâce à l'intelligence économique, l'entreprise transforme les signaux faibles en informations stratégiques utiles au développement de son activité. Le processus d'intelligence économique est un processus de création de sens. En effet, dans son processus de collecte, il crée du sens en triant et en sélectionnant les signaux faibles et les informations pertinentes de l'environnement. Du sens est alors donné à ces informations qui deviennent propres à l'entreprise. Elles sont alors orientées vers les compétences de l'entreprise pour alimenter le système de gestion des connaissances qui va créer, développer et valoriser les connaissances organisationnelles. Une autre étape de création de sens qui va aboutir à des connaissances actionnables qui vont directement alimenter, via la stratégie d'intelligence économique, les décisions stratégiques de l'entreprise. Notons que le système d'information accompagne l'entreprise dans les étapes du processus de création de sens. Il peut même influencer, par ses performances, la nature des informations auxquelles l'entreprise peut accéder et par ce fait le processus d'interprétation des données et informations se trouve, de manière consciente ou pas, affecté par la qualité du système d'information de l'entreprise.

- **Une vision transversale**

Surveiller son marché, détecter l'innovation, anticiper et suivre les évolutions réglementaires, contrôler sa réputation, définir sa stratégie, etc., l'intelligence économique vous aide à maîtriser votre écosystème.

### **Section 3 : Les composantes de l'intelligence économique : Les piliers de l'intelligence économique**

Véritable outil d'anticipation et d'aide à la décision, l'intelligence économique soutient la compétitivité et la croissance des entreprises. Elle permet de comprendre l'environnement dans lequel l'organisation évolue. Anticiper les éventuels impacts positifs ou contraignants, décrypter les comportements et les stratégies des concurrents (réels et potentiels), protéger les savoir-faire et le patrimoine informationnel stratégique de l'entreprise, créer ses propres opportunités, constituent les actions et les challenges que devrait relever toute cellule d'intelligence économique.

La maîtrise de l'information et des connaissances, la sécurité et sécurisation des données, la communication et le lobbying sont au cœur des préoccupations des organisations. Même si le concept d'intelligence économique n'est pas toujours désigné par son nom, sa pratique devient fondamentale pour l'obtention d'avantages concurrentiels et son intégration dans la vision et la démarche stratégique de l'entreprise devient une nécessité.

#### **L'intelligence économique repose donc sur trois piliers**

- **La veille stratégique**, qui consiste à poser un diagnostic fiable sur l'environnement concurrentiel de l'entreprise et anticiper l'évolution de ce dernier.

Aussi, la veille stratégique, élément et composante primordiale de l'intelligence économique permet une visibilité des flux d'opportunités et de menaces qu'implique l'environnement. Une visibilité qui garantit un meilleur potentiel d'anticipation et de décisions proactives.

En tant qu'élément fondamental de l'intelligence économique, la veille stratégique constitue l'outil de surveillance de l'environnement qui impacte les décisions stratégiques de l'entreprise

- **La protection du patrimoine matériel et immatériel de l'entreprise**, permet de se prémunir de toute tentative de pillage et d'assurer la protection du savoir-faire et de l'information stratégique que détient l'entreprise. Il s'agit en somme de se protéger contre les veilles des autres. L'entreprise devra savoir sur quoi communiquer, le faire savoir à tous les salariés, créer des réflexes et inclure des clauses de confidentialités dans ses différents contrats de travail.

## **Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique**

---

- Les **opérations d'influence ou le Lobbying**, qui visent à convaincre, séduire ou dissuader les organismes décideurs évoluant dans l'environnement direct de l'entreprise, avec pour objectifs de servir la mise en place d'un projet et/ou de défendre les intérêts de l'entreprise. Le Lobbying consiste, pour une entreprise, à savoir injecter de l'information dans son environnement pour une décision profitable.

Nous allons présenter, dans ce qui suit, chacune de ces composantes et son rôle dans la stratégie de l'intelligence économique et dans la performance de l'entreprise.

### ▪ **La veille stratégique au service de l'intelligence économique**

L'intelligence économique n'est qu'une partie « mineure » de l'économie de l'information, du management des connaissances et des compétences et des connaissances. Son intérêt est porté vers une catégorie bien spécifique d'informations qui améliorent les chances d'obtenir un avantage concurrentiel. Il s'agit des signaux faibles. Si l'abondance des informations devient problématique pour beaucoup d'entreprises, l'intelligence économique aborde ce problème autrement. Ce qui l'intéresse ne sont pas ces informations qui peuvent être appréhendées par tout le monde mais son rôle consiste à déceler les signaux les plus faibles présents dans l'environnement pour anticiper les évolutions futures et y adapter son propre comportement. Elle se charge, à travers la veille de trier la multiplicité des signaux pour n'en considérer que les plus pertinents.

La veille stratégique est, justement, un outil de prospective et de détection des signaux faibles et qui vise à améliorer la capacité d'anticipation et de réaction de l'entreprise.

L'information utile à l'entreprise n'arrive pas toujours sous une forme prête à l'utilisation. Les expériences observées montrent d'ailleurs que les « scoops » sont très rares et sont souvent le fruit du hasard. Il est conseillé dès lors d'éviter de les chercher et de se concentrer beaucoup plus sur une recherche active d'informations pertinentes.

La problématique de l'information ne cesse de se présenter aux entreprises. Ces dernières se plaignent autant du surplus d'informations que des « bruits<sup>58</sup> » qui gravitent autour de ces informations.

L'avenir est fait de risques et d'opportunités auxquelles les entreprises sont exposées. L'évolution accélérée de l'environnement et le contexte économique et social qui change en permanence augmente le degré d'incertitude. Ainsi, pour prendre connaissance des mouvements et des progrès et être capable d'anticiper, l'entreprise fait le choix<sup>59</sup> de mettre en place des actions de veille permanentes.

---

<sup>58</sup> Dans les sciences de l'information, on parle de bruit lorsque des réponses non-pertinentes sont proposées par le système d'interrogation de la base de données. Ces réponses sont mêlées à des réponses pertinentes, qui risquent alors de ne pas être vues par l'utilisateur.

<sup>59</sup> Si nous avons choisi d'utiliser le terme « fait le choix » plutôt que « est contrainte » c'est pour mettre l'action sur la notion d'anticipation et de proactivité. En privilégiant le choix à la contrainte, nous nous inscrivons dans une approche dynamique de proactivité et de recherche permanente de performance plutôt qu'une attitude réactive où les actions de recherche d'information ne permettent que l'adaptation et le maintien de la survie

## ***Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique***

---

Face aux événements soudains dont les managers sont parfois incapables de générer une réaction, le degré d'inquiétude augmente. L'anticipation devient alors une nécessité pour s'inscrire dans un dynamisme de créativité et devenir plus performant. Une nécessité à laquelle l'entreprise ne saurait répondre sans canaliser ses efforts de veille sur les signaux faibles.

La section suivante abordera le concept de veille stratégique et la contribution du signal faible dans la construction de sens.

De la prévision à l'anticipation, de la réactivité à la proactivité, la veille stratégique a beaucoup évolué et constitue désormais, « au-delà d'une nécessité, un choix délibéré »<sup>60</sup> pour les entreprises qui se veulent performantes et compétitives.

### **1.1. Evolution du concept**

Au risque de se répéter, l'environnement dans lequel évoluent les entreprises est de plus en plus complexe et difficile à appréhender. Le problème informationnel qui se pose est d'ordre plus qualitatif que quantitatif. Les entreprises qui visent l'avantage concurrentiel et qui se soucient d'une adaptation à l'environnement d'une part et d'une capacité à l'influencer doivent se mettre à l'écoute anticipative de cet environnement extérieur et guetter l'information qui procurerait cet avantage concurrentiel.

Les informations n'étant pas toutes de valeurs certaines et stratégiques pour l'entreprise, cette dernière devra identifier, parmi une panoplie d'informations, celles qui pourraient la distinguer de ses concurrents. Ces informations stratégiques prennent souvent la forme de signaux faibles annonciateurs de menaces et d'opportunités.

Un signal faible est au cœur d'une action de veille car il procure à l'entreprise une capacité unique et différenciée qui lui permet d'anticiper des événements impactant le devenir de cette entreprise.

La section suivante abordera chacune des notions de veille et de signal faible tout en expliquant l'importance de la maîtrise de ces concepts dans une démarche d'intelligence économique.

Si nous considérons que la mise à disposition de l'information pertinente est l'une des raisons d'être de l'intelligence économique, nous comprendrons alors le rôle et l'importance de la veille stratégique dans cette démarche. Aussi, il en est tout autant du signal faible. Ainsi, la valeur stratégique de l'information et sa capacité à contribuer ou à constituer une source d'avantage concurrentiel réside dans la capacité de l'entreprise à identifier et exploiter les signaux faibles.

Pour mieux comprendre les enjeux associés à ce concept, nous jugeons utile de présenter une brève rétrospective de la notion de veille stratégique avant d'aboutir à sa définition.

---

<sup>60</sup> En dehors du fait que la veille puisse être considérée comme une nécessité de survie pour les entreprises, elle prend aujourd'hui une forme bien plus importante et devient, pour les entreprises dont la survie n'est pas la première préoccupation et qui visent l'excellence, un choix qui les distinguera et les différenciera des concurrents. L'efficacité de l'intelligence économique repose sur l'efficacité de veille.

## **Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique**

---

Historiquement, le premier terme connu et médiatisé fut celui de veille technologique. En France, le concept apparaît à la fin des années 80. En 1988, le ministre chargé de la recherche et de l'enseignement supérieur crée un « comité d'orientation stratégique de l'information scientifique et technique de la veille technologique ». Très vite, le terme paraît trop étroit. C'est alors que naissent des variantes du terme. Telles que des déclinaisons, de la veille (économique, sociale, juridique, chimique, politique...) ou des termes plus larges tels que veille informative ou encore veille stratégique.

Ce concept s'est peu à peu imposé aux chefs d'entreprise et a très vite trouvé sa place en management stratégique.

Concept micro-économique, la veille a une fonction anticipative sur laquelle vient se greffer une fonction informative plus large et plus sophistiquée. Dans sa mission d'analyse, la veille met en évidence les éventuels impacts qui peuvent survenir sur l'organisation. Une analyse qui servira de base pour l'intelligence économique. Cette dernière, plus globale et plus offensive, elle s'insère davantage dans le processus de décision stratégique que la veille.

### **1.2.Définitions**

Humbert Lesca définit *la* veille stratégique comme étant : « *un processus collectif continu par lequel un groupe d'individus traquent, de façon volontariste, et utilisent des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement 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* »<sup>61</sup>.

Pour Humbert Lesca et Caron Marie-Laurence, elle désigne « *le processus d'acquisition et d'exploitation des informations à caractère stratégique et anticipatif, disponibles dans l'environnement extérieur dans le but créatif d'ouvrir des fenêtres d'opportunités et de réduire son incertitude et ses risques vis-à-vis de son environnement extérieur* »<sup>62</sup>.

David Coudol & Stéphane Gros donnent la définition suivante: « *La Veille Stratégique est un système d'aide à la décision qui observe et analyse l'environnement scientifique, technique, technologique et les impacts économiques présents et futurs pour en déduire les menaces et les opportunités de développement. Elle s'appuie essentiellement sur les informations ayant un caractère stratégique ou décisions importantes lui associant le terme de veille stratégique*»<sup>63</sup>.

Ces trois définitions mettent l'accent sur trois éléments principaux :

---

<sup>61</sup> Lesca, H, « Veille stratégique, Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise ». Ministère de l'Éducation Nationale, de la Recherche et de la Technologie, DISTNB et ADBS, 1997, p27

<sup>62</sup> Lesca, H, CARON Marie-Laurence, « Veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise », Revue Française de Gestion, septembre-octobre 1995, <http://veille-strategique.eolasservices.com/docs/lesca-caron-1995.pdf>, pp 58-68. (30/12/2009)

<sup>63</sup> [http://www.agentintelligent.com/veille/veille\\_strategique.html#Définition](http://www.agentintelligent.com/veille/veille_strategique.html#Définition), 03/12/2009

- Le premier élément est le caractère informationnel de la veille stratégique. Toutes les définitions se mettent d'accord sur la fonction informationnelle que remplit la veille. C'est un processus de recherche permanent d'informations provenant de l'environnement.
- En deuxième lieu, définir la veille, c'est définir le cadre de cette recherche informationnelle. Autrement dit, il est important de souligner le caractère légal de cette recherche.
- En troisième et dernier lieu, une spécificité essentielle de la veille est à noter : c'est la nature stratégique des informations recueillies ou à recueillir. Si nous devons choisir un élément à mettre en avant dans la définition de la veille, nous pencherons certainement vers le caractère anticipatif et stratégique des informations en jeu. Le caractère anticipatif de la veille fait toute la différence dans la réussite des stratégies qui en découlent. En effet, il ne suffit pas de faire de la prévision<sup>64</sup>, mais il faut aller dans l'anticipation. On ne se contente pas des informations « complètes » mais on va vers l'analyse d'informations fragmentaires et sans sens apparent au préalable. La déduction et, pourquoi pas, l'intuition et la construction de sens sont prônées. Il faut voir du sens là où les autres ne le voient pas. Les opportunités ne se saisissent pas seulement mais elles se créent aussi et surtout. C'est à notre sens, tout l'intérêt de faire de la veille. Autrement dit, il faut miser sur les signaux faibles pour créer un avantage concurrentiels. Des signaux qui anticiperont toute forme de crise et toute forme d'opportunité là où, encore une fois, personne n'y voit rien.

Ainsi, de nos trois observations, nous pouvons déduire la définition suivante :

La veille stratégique consiste à détecter et identifier, en toute légalité, des informations à caractère anticipatifs et stratégiques (signaux faibles) de l'environnement en adéquation avec la vision et les objectifs de l'entreprise. Ces signaux seront ensuite interprétés par les compétences de l'entreprise qui leurs donneront du sens pour alimenter la stratégie de l'entreprise. La veille stratégique sera dès lors organisée autour des signaux faibles.

### **1.3.Objectifs de la veille stratégique**

Définir les objectifs de la veille permet de déterminer les différentes fonctions qui lui sont associées. Ainsi, nous présenterons les différentes fonctions en faisant ressortir, pour chacune des fonctions, les objectifs assignés.

Cependant, nous nous inscrivons dans une vision de compétitivité et de performance où l'ensemble des objectifs ruent vers l'obtention d'avantages concurrentiels.

---

<sup>64</sup> La prévision construit le futur sur la base du présent alors que l'anticipation consiste à faire évoluer le présent sur la base d'une vision idéale du futur.

### **1.3.1. Fonction anticipative**

La première fonction que l'on pourrait attribuer à la veille stratégique c'est la fonction anticipative. Si l'entreprise cherche à obtenir un avantage sur les autres concurrents, elle ne saurait se différencier que si son patrimoine informationnel lui donne la possibilité d'anticiper les opportunités et menaces de l'environnement. Sa capacité à les anticiper va déterminer la pertinence des scénarii qu'elle va élaborer et donc les décisions et les actions qu'elle va engager. La notion d'opportunités ou de menace ne concerne pas seulement les concurrents directs de l'entreprise mais peut provenir de l'ensemble des concurrents (réels ou potentiels) et des différents acteurs et facteurs de l'environnement. Il s'agit là d'analyse aussi bien le macro environnement, souvent désigné par l'analyse PESTEL (que nous décrirons plus tard lors de la présentation de l'analyse stratégique) que le micro environnement (les 5+1 forces de l'analyse concurrentielle de Michael Porter).

L'objectif de cette fonction est la proactivité, atout principal de compétitivité. Cependant, les ambitions des entreprises n'étant pas toutes les mêmes, à défaut d'être proactive, cette fonction lui permettra au moins d'augmenter sa réactivité.

### **1.3.2. Fonction informative**

Que ce soit pour prévoir, anticiper, pro-agir ou réagir, la veille stratégique ne peut pas être dissociée de sa fonction informative. Elle est là d'abord et avant tout pour fournir de l'information pertinente (et stratégique) à l'entreprise. La valeur des informations fournies par la veille dépendra des décisions et des actions qu'elles susciteront.

Cette fonction est amorcée par une fonction d'indentification des besoins en informations. Laquelle fonction se charge de définir les besoins explicites et implicites des utilisateurs.

L'objectif de cette fonction (ou l'objectif qu'on vise à travers cette fonction) est double :

- Il s'agit en premier lieu de répondre et satisfaire les besoins en informations exprimés par l'entreprise ou par les éventuels utilisateurs de ces informations ;
- En deuxième lieu, qui n'est pas des moindre pour notre recherche et notre thèse, l'objectif est d'aller au-delà des besoins exprimés. Comme nous construisons notre raisonnement sur l'anticipation et la proactivité, l'objectif visé par la recherche de l'information est défini bien en dehors du cadre élaboré par des besoins bien exprimés ; à moins que ces mêmes besoins ne soient eux-mêmes portés sur des variables inconnues que le traqueur aura l'intelligence de déduire de signaux faibles de l'environnement. Un sens qui n'est pas préalablement recherché mais dont l'impact est certainement favorable pour l'entreprise.

Aussi, la recherche d'informations dans le processus de veille fait appel aussi bien à des outils et techniques aussi diversifiés que performants qu'à des compétences bien spécifiques. En effet, la capacité à voir en un événement, un signe, une information de prime abord banal...

un détail pertinent source d'information stratégique pour l'entreprise n'est pas chose aisée. La compétence du traqueur d'information est déterminante dans le processus de veille.

### **1.3.3. Fonction analytique et synthétique et de mise en forme**

La fonction informative est basique dans l'activité de la veille stratégique. L'information fournie par le service de la veille stratégique peut être brute ou traitée. Dans ce dernier cas, elle ressort d'une procédure d'analyse, de synthèse et de mise en forme<sup>65</sup>.

Si la recherche repose sur des outils et des compétences bien particuliers, il n'en demeure pas moins que l'analyse et la synthèse de ces informations soient toutes aussi importantes. Les informations collectées doivent être analysées et décomposées pour n'en retenir que les éléments essentiels. La synthèse quant à elle se chargera de réunir et de mettre en corrélation les bribes d'informations collectées, rassembler les éléments de connaissances en un ensemble cohérent pour construire un « puzzle » signifiant. Cette synthèse sera destinée à faciliter la prise de décision.

Analyse et synthèse sont des fonctions essentielles, en particulier lorsque l'information est surabondante (autre raison d'être de la surveillance). Elles sont souvent précédées ou accompagnées d'une opération de tri et de sélection<sup>66</sup>.

La mise en forme, quant à elle, a pour objectif de faciliter, pour l'analyse et la synthèse, la compréhension des connaissances diffusées.

### **1.3.4. Fonction d'animation et de communication**

Les informations traitées et les connaissances construites doivent ainsi être communiquées aux bons destinataires. Un animateur des réseaux de veille doit veiller à ce que chaque information arrive à bon port et favoriser ainsi les flux d'informations qui traversent l'entreprise.

### **1.3.5. Fonction protectrice**

Si la fonction de protection relève plus de l'intelligence économique, il n'en demeure pas moins que la veille joue un grand rôle dans cette quête.

Pour la fonction de protection, nous pouvons définir les objectifs de la veille en deux points :

- La veille permet à l'entreprise de se protéger contre l'obsolescence des savoir-faire et des technologies. Faire de la veille stratégique dans toutes ses dimensions permet à l'entreprise de se prémunir contre d'éventuelles menaces. Elle permet d'aller au

---

<sup>65</sup> Cohen. C, Veille et intelligence stratégique, Ed Lavoisier, paris, France, 2004, p 104

<sup>66</sup> Cohen. C, **Op.cit**, p 105

devant du danger pour le contourner et, pourquoi pas, en tirer avantage (du fait de l'anticiper avant les autres).

- L'entreprise prend conscience qu'elle n'est pas seule à faire de la veille. Elle devra alors se protéger contre la désinformation et les actes malveillants des acteurs de l'environnement (et parfois de l'entreprise). La veille permet ainsi d'optimiser la fonction de protection contre ces deux phénomènes qui s'inscrit toutes deux dans le processus d'intelligence économique.

Cette fonction est très liée aux fonctions précédentes. D'abord, elle complète la fonction d'anticipation puisque l'entreprise, dans sa quête d'identification et détection de signaux faibles, doit être aussi efficace que prudente. Pour les fonctions liées à la manipulation des informations, le système d'information en charge de ces opérations doit, lui aussi, être aussi efficace que confiant.

Nous retenons, à travers ces objectifs que la veille stratégique est, par ses fonction anticipatives, un système de surveillance de l'environnement qui permet de passer d'un mode réactif à un mode proactif et ce, en privilégiant les signaux faibles. La veille, à travers ses fonctions informative, analytique et synthèse, permet de passer d'une activité peu organisée à une activité parfaitement planifiée. Par sa fonction de protection, elle accompagne le processus d'intelligence économique de l'entreprise qui vise la performance, la compétitivité et l'obtention d'avantages concurrentiels.

Plus les informations recueillies par ce processus de veille sont pertinentes et fiables, plus l'entreprise augmente les chances de parvenir à une stratégie gagnante.

### **1.4. Les dimensions de la veille stratégique**

Selon HUMBERT Lesca<sup>67</sup> : « la veille stratégique est le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux faibles de son environnement socioéconomique dans le but créatif de découvrir des opportunités et réduire son incertitude ».

Nous retiendrons de cette définition les éléments suivants :

D'abord, la notion d'écoute anticipative des signaux faibles. Il faut noter que l'une des difficultés de la veille est de cibler l'écoute et savoir quels signaux annonciateurs il faut capter. C'est d'ailleurs à cet effet qu'avant de commencer toute activité de recherche et de collecte d'information, il est important pour l'entreprise de bien définir ses priorités et ses objectifs. Elle délimitera ainsi son champ d'intervention et facilitera l'opération.

Ensuite la notion d'incertitude. Cette notion peut être considérée comme une motivation importante pour constituer un système de veille stratégique. L'évolution permanente du macro environnement (PESTEL) et les mouvements incessants de l'environnement

---

<sup>67</sup>Lesca.H, « Economies et sociétés, séries « sciences de gestion », N°24, février 1998

concurrentiel de l'entreprise augmente le degré d'incertitude qui leur sont liés et renforce la nécessité d'une telle démarche. L'information est à cet effet, ce qui permettrait à l'entreprise de résorber l'incertitude dans laquelle elle évolue. Le risque et l'incertitude étant deux éléments difficiles à maîtriser, ils constituent par la même occasion une opportunité pour l'entreprise d'élargir sa vision et son champ de surveillance. Grâce aux différentes veilles qu'elle développera, elle augmente ses chances d'innovation et d'obtention d'avantages concurrentiels.

Aussi, et selon l'environnement que l'entreprise cherche à connaître et les acteurs qu'elle cherche à surveiller, elle mettra en œuvre une veille bien adaptée qui réponde le mieux à chacun de ses besoins informationnels. La veille stratégique englobe donc plusieurs dimensions ou composantes dont voici quelques unes.

### **1.4.1. La veille concurrentielle**

Le monde est en pleine mutation et les informations se font de plus en plus nombreuses circulant de plus en plus vite. La rapidité d'évolution de toutes les variables économiques, sociales, politiques, culturelles rendent ces informations de plus en plus difficiles à appréhender. Il convient dès lors à l'entreprise de guetter et surveiller tout ce qui l'entoure. C'est un facteur, d'abord d'adaptation, ensuite, de réussite.

La position concurrentielle de l'entreprise et son positionnement stratégique passe, entre autres, par une analyse concurrentielle. Au-delà des facteurs qui impactent le comportement de l'entreprise, les acteurs présents sur la scène concurrentielle sont à surveiller de près.

Les acteurs de la concurrence sont nombreux. Si l'on s'en tient à la définition de Porter, le concurrent est tout acteur susceptible de diminuer du degré de liberté stratégique de l'entreprise ou de réduire de sa capacité à générer un profit. On en déduit alors que l'ensemble des acteurs que cet auteur présente dans l'analyse concurrentielle sont une source de menace pour l'entreprise et constitue, d'une manière directe ou pas, un concurrent de l'entreprise. Pour ces concurrents – concurrents directs, entrants potentiels, fournisseurs, clients, producteurs de produits de substitution et l'Etat, l'entreprise devra développer dans un premier temps une forme de veille concurrentielle qui lui permet, d'une part, de bien identifier ces concurrents (actuels ou potentiels) et d'autre part, de les surveiller sous différents angles (forces, faiblesses, stratégies, effectifs, investissements, projets en cours...) <sup>68</sup> afin d'anticiper les décisions susceptibles de l'influencer.

Pour la veille concurrentielle, Michael PORTER <sup>69</sup> énumère les informations susceptibles d'être collectées pour comprendre le comportement des concurrents et surtout tenter d'anticiper ses actions futures. Il les rassemble en cinq points principaux qui sont :

---

<sup>68</sup> Nous reviendrons dans le chapitre lié à la stratégie sur la menace potentielle de chacun de ces acteurs et la nature de la veille que l'entreprise devra mettre en place afin de l'anticiper.

<sup>69</sup> Pateyron.E, « la veille stratégique », ECONOMICA, Paris, 1998, p132

## ***Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique***

---

- Les performances actuelles des concurrents ;
- Les stratégies des concurrents ;
- Les nouveaux objectifs des concurrents ;
- Les capacités des concurrents ;
- Les hypothèses qui sous-tendent les actions et les décisions des concurrents.

Ces informations sont aussi déterminantes l'une que l'autre pour les actions de l'entreprise. Cette dernière met en place des mesures de défense pour les éventuelles attaques futures des concurrents. On s'arrête un moment sur cette phrase pour définir au lecteur le sens que nous souhaitons donner au terme défense. Nous l'avons dit plus haut, la veille va au-delà de la réactivité, elle s'intéresse avant tout à la capacité d'anticipation de l'entreprise et son objectif est d'afficher une attitude proactive. Or, le terme « défense » peut sembler véhiculer plus un sens de réaction plutôt que de pro-action. Cependant, nous pouvons faire remarquer qu'une veille efficace qui s'informe sur les éventuelles attaques concurrentielles ne s'arrêtera pas à la phase d'information passive. Elle s'attachera à identifier et détecter des signaux qui permettront de devancer les actions des concurrents sinon d'en faire mieux. Comme le dit le dicton : « la meilleure défense est parfois l'attaque ».

Par ailleurs, le champ de recherche de ces signaux est parfois difficile à cerner. Au-delà des signaux qu'elle observe – et sur lesquels elle s'arrête- dans sa recherche classique, il serait judicieux pour l'entreprise de cadrer la détection des signaux faibles. Il lui faut à cet effet, un point de départ pour savoir où chercher ou bien quel signal valoriser. Ce point de départ peut être la formulation d'hypothèses. Des hypothèses que l'entreprise posera sur les décisions et actions des concurrents, elles mêmes dépendantes des stratégies que l'entreprise compte mettre en œuvre. Nous rentrons ici dans la sphère des théories des jeux où les comportements de l'entreprise sont définis par les éventuelles réactions des concurrents face aux éventuelles actions de l'entreprise elle-même.

Que ce soit une mesure de défense ou d'attaque, la proaction est de mise !

Aussi, il faut rappeler que dans le cadre de la veille concurrentielle, l'entreprise ne se contente pas d'observer et d'évaluer les données chiffrées, les données qualitatives ont, elles aussi, autant si ce n'est plus d'importance. Il s'agit par exemple d'évaluer l'image de marque, la force de vente des concurrents, une éventuelle intégration verticale des fournisseurs ou clients, les écarts de performance entre les produits de l'entreprise et les produits de substitution et les stratégies de pénétration des entrants potentiels.

La facilité de recueillir ou d'obtenir des informations sur les concurrents dépend en grande partie de son réseau de veille et de la manière dont sont traitées les informations recueillies. Ceci dit, il ne faut pas négliger certaines sources qui peuvent parfois sembler banales. En effet, une large proportion des informations recherchées pourrait trouver sa source dans les rapports annuels, articles de presse, dans les dialogues avec les fournisseurs et distributeurs,

## ***Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique***

---

les remontées des informations des représentants du terrain, les réunions, salons des professionnels, reportages, entretiens d'embauche etc.

**NB** : lorsqu'un candidat est embauché, il devient une source riche d'information de la vie de son entreprise d'origine (élément de la stratégie du « non-dit »).

L'orientation des recherches et l'intérêt des informations dépendent de l'intensité de la concurrence sur le segment concerné. Nous rencontrons plusieurs possibilités selon lesquelles l'information dépend de la nature de la concurrence dont voici quelques cas :

- Lorsque la structure du marché est plutôt à tendance concurrentielle, les concurrents sont plutôt nombreux et relativement équilibrés. Comme il n'y a pas de leader ou monopolisateur à grande influence, il est recommandé pour l'entreprise d'observer l'évolution de ses parts de marchés relatives, étant donnée la difficulté de surveiller tous les concurrents). Elle ramènera sa position concurrentielle à celle du concurrent le plus performant et les concurrents les plus proches ou ceux dont la menace est forte. L'évolution des parts de marché donnera ainsi une idée sur l'évolution de la concurrence et de la place de l'entreprise. L'entreprise se doit de connaître leurs stratégies afin de ne pas se laisser surprendre par leurs actions ou réactions. Elle anticipera leurs entreprises et préparera les siennes en fonction du marché.
- Quand les barrières à l'entrée sont faibles, l'entreprise doit se préparer à subir les menaces de nouveaux concurrents et s'informer sur leurs stratégies de pénétration du marché ;
- Quand les barrières à la sortie sont élevées, l'entreprise doit identifier les principaux obstacles d'ordre économique, politiques, culturels... Afin de profiter des levées d'obstacles pour sortir d'un secteur déficitaire. Au cas où la sortie n'est pas envisageable, cela lui permettra de chercher les éventuelles synergies qui lui permettent de maintenir son activité ou alors trouver un moyen de la relancer.
- Enfin, il faut savoir que la veille concurrentielle doit être permanente et concerner aussi bien les concurrents potentiels qu'actuels. Permanente dans le sens où l'entreprise ne peut pas se contenter d'informations collectées à un moment donné. La mise à jour et la continuité sont les garants de l'efficacité.

Il arrive parfois, lorsque c'est nécessaire et plus profitable, que l'entreprise fasse appel à une collaboration avec d'autres entreprises ou fasse appel à des observatoires pour acquérir certaines informations.

Notons également, que la veille ne sert pas qu'aux retardataires mais à tous. Une entreprise qui bénéficie par exemple d'une bonne position concurrentielle et d'une bonne image de marque, n'est pas tout à fait à l'abri de la menace. Beaucoup d'entreprises comme COCA COLA, IBM, ont été « frappées » au cours de leur histoire par « l'assurance du leader ». Cette assurance qui a permis à PEPSI et APPLE de gagner des parts de marché. Dès lors,

IBM s'est doté d'un dispositif de veille concurrentielle, commerciale et très dynamique à l'affût des marchés et des innovations.

### **1.4.2. La veille technologique**

Il n'est pas suffisant pour l'entreprise de bien connaître la stratégie des concurrents. L'évaluation de la technologie, si elle n'est pas prise en compte, peut constituer une grande menace pour l'entreprise. Le bon choix et la mise en place d'une technologie sont d'une importance stratégique pour les décisions de l'entreprise.

« La veille technologique est l'observation et l'analyse de l'environnement scientifique, technique, technologique, suivies de la diffusion bien ciblée, aux responsables, des informations sélectionnées et traitées utiles à la prise des décisions stratégiques »<sup>70</sup>.

Elle désigne « les efforts que l'entreprise consent à faire, les moyens dont elle se dote et les dispositions qu'elle prend dans le but d'être à l'affût et de déceler toutes les évolutions et toutes les nouveautés qui se font jour dans les domaines des techniques et des technologies qui la concernent actuellement ou sont susceptibles de la concerner dans le futur »<sup>71</sup>. Il s'agit au fait de la veille que l'entreprise consacre essentiellement au développement des technologies avec tout ce que cela comporte en terme de découvertes scientifiques, d'innovation de produits ou de services, d'évolution des procédés de fabrication, d'apparition de nouveaux matériaux ou concepts, de constitution de filières ou de sophistication des systèmes d'information.

Ainsi, comme notre problématique nous l'impose, s'introduit à ce niveau également la notion de système d'information. Nous constatons à cet effet que le système d'information, en plus de sa fonction de soutien pour cette fonction de veille, il en améliore la performance. En effet, un système d'information efficace et performant permet de traiter plus vite et mieux une plus grande quantité d'informations. Et s'il faut surveiller l'évolution technologique des concurrents, autant avoir un système de taille pour l'analyse des données !

Concurrence et compétitivité n'exclue pas la coopération. Il arrive parfois, qu'à cause d'un investissement très coûteux mais nécessaire, plusieurs concurrents y participent. Ils mettent en commun leurs efforts pour mettre en œuvre un nouveau produit ou une nouvelle formule ou procédé dont la recherche ne peut se mener par les propres ressources de l'entreprise étant donné le coût élevé qu'elle draine.

L'importance de la veille technologique se perçoit aussi bien dans les produits de l'entreprise que dans son organisation. La tendance vers les technologies de l'information et de la communication est un outil incontournable dans la conduite des stratégies<sup>72</sup>. Etre au premier rang des évolutions technologiques permet de rester compétitif. Une compétitivité d'autant

---

<sup>70</sup> <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1993-03-0108-016>

<sup>71</sup> Lesca, H. « Veille stratégique », Ed Aster, 1998, page 130.

<sup>72</sup> Laurent. Hermel, « Maîtriser et pratiquer la veille stratégique » -Paris : Afnor, 2001 page 12

plus grande puisque soutenue par des systèmes d'informations et de gestion des connaissances technologiquement performants.

Nous déduisons par ce raisonnement qu'il existe également une relation entre la veille technologique et le Knowledge Management. Une veille qui permet de mettre à jour les systèmes de l'entreprise qui reposent sur des technologies.

### **1.4.3. La veille commerciale**

La veille commerciale s'oriente beaucoup plus vers les clients, les fournisseurs et les marchés. Dans sa pratique de la veille commerciale, l'entreprise s'intéresse à l'évaluation des besoins des clients à long terme, de leur solvabilité et de leur relation avec l'entreprise. Elle penchera, dans sa pratique de veille commerciale, sur ses relations avec ses fournisseurs.

Bien au-delà d'une veille qui cherche à comprendre le client pour mieux s'adapter ou pour mieux l'attirer<sup>73</sup>, la veille commerciale se penche de manière active sur les mouvements actuels et potentiels des distributeurs et des fournisseurs. Elle s'attachera à comprendre leurs stratégies actuelles et anticiper leurs stratégies futures. Son rôle, dans ce cadre, est de comprendre quels sont les éléments qui déterminent le rapport de force entre elle et ses partenaires commerciaux et quels sont les éléments qui pourraient balancer les pouvoirs de négociation en sa faveur. Anticiper, ce qui est le rôle de toute veille, c'est avoir une longueur d'avance sur les concurrents et les partenaires commerciaux, ou s'allier sur certains points stratégiques avec les concurrents<sup>74</sup>.

### **1.4.4. La veille marketing**

Bien au-delà des études de marchés, la veille marketing recourt à une boîte d'outils qui permettent à l'entreprise de surveiller l'évolution de son marché sous toutes ses formes. Elle surveillera également son image de marque et tentera de la sauvegarder et de l'améliorer. Cette veille s'assurera à identifier les éléments essentiels pour jouir d'une bonne notoriété et accroître ses parts de marché.

La veille marketing permet à l'entreprise d'étudier et d'analyser les comportements des consommateurs sur le segment dans lequel elle intervient. Elle décèlera les différents facteurs qui influencent leurs comportements et qui motivent ou freinent leurs achats. Ce qui lui permettra d'ajuster ses stratégies de vente en fonction des données qu'elle aura récoltées. Certaines entreprises font appel à des « chasseurs de tendances », chargés de traquer des informations stratégiques pour anticiper les tendances de consommation de demain. En fonction du segment ciblé, ces chasseurs se rendent dans plusieurs endroits, observent les gens

---

<sup>73</sup> Sur ce point, la veille commerciale rejoint la veille marketing qui, elle, s'intéresse plus aux besoins des consommateurs et l'évolution de leurs comportements et psychologie.

<sup>74</sup> Dans le cas où les fournisseurs ou les producteurs exercent une pression sur les entreprises, ces dernières peuvent mettre en commun leurs efforts pour inverser le pouvoir de négociation. De même que lorsqu'il y a une éventuelle menace d'une intégration verticale (en amont par les distributeurs ou en aval par les fournisseurs), les entreprises du secteur peuvent élaborer des stratégies de dissuasion pour limiter l'entrée de ces « futurs » concurrents.

## ***Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique***

---

marcher dans la rue, suivent de près le comportement et la psychologie des consommateurs afin d'offrir un produit qui séduira et qui accrochera ce consommateur. Cet éventail d'informations donnera, dans certains cas, une matière première brute pour nourrir les inspirations des concepteurs et des stylistes des produits.

Par ailleurs, la veille marketing consiste à surveiller les axes de communication des concurrents et de faire en sorte à ce que ces axes répondent au mieux aux attaques de ces concurrents, et mieux encore, surpasser leurs stratégies. Elle surveillera par la même occasion les retombées d'une campagne de communication afin d'estimer son degré de participation dans un marché donné.

Enfin, et grâce à toutes ces surveillances, l'entreprise sera capable d'identifier de nouveaux marchés et proposer des produits nouveaux aux clients en fonction des éléments et des informations recueillies auprès des marchés et des concurrents.

Aussi, dans le cas d'un lancement d'un nouveau produit, la veille marketing permet d'accompagner ce lancement puisqu'elle connaît les attentes des clients ciblés.

Notons que cette veille est en étroite relation avec la veille commerciale à la différence que la veille commerciale s'intéresse tant aux clients qu'aux fournisseurs alors que la majorité des actions de la veille marketing sont concentrées autour du marché des clients.

### **1.4.5. La veille sociétale**

Il s'agit pour l'entreprise de surveiller l'environnement social afin de détecter les éléments susceptibles d'apporter des changements dans le comportement des consommateurs, des concurrents, des partenaires,...

Elle centre ses actions de recherche autour de l'environnement socioéconomique, politique, géopolitique et socioculturel de la société. Elle surveillera l'évolution des mœurs, des mentalités, le comportement des consommateurs, l'environnement et les risques qui lui sont liés, les mouvements sociaux, les mouvements de protestation, le dépôt de pétition et autre.

Notons que ces éléments qui font partie de l'environnement PESTEL sont autant d'éléments qui influencent la stratégie de l'entreprise.

L'entreprise définira les thèmes de la veille sociétale en fonction de ses enjeux et du secteur dans lequel elle exerce son activité. Chaque entreprise focalise ses efforts dans son secteur d'activité et oriente ses actions stratégiques vers la population ciblée.

#### **1.4.6. Le Benchmarking**

Élément souvent associé à la veille concurrentielle, le Benchmarking, comme le souligne Laurent Maruani<sup>75</sup>, professeur en marketing et Directeur de l'Institut des stratégies industrielles, va à l'encontre de bien des idées reçues puisqu'il implique la transgression d'une règle fondamentale apprise dès les premières années d'école : l'interdiction de « copier sur le voisin » ! À cette différence que le Benchmarking se fixe pour objectif de ne copier que les bons élèves !!

Cette notion fait souvent référence au positionnement relatif et sa pertinence vient du fait que l'avantage concurrentiel vient aujourd'hui tout autant de la position relative que l'on a sur le marché que la force absolue de l'entreprise.

Toute entreprise qui veut s'améliorer doit commencer par mesurer sa performance interne. Cette évaluation lui permettra de déterminer les indicateurs d'évaluation employés pour se comparer aux concurrents. L'objectif étant de mettre en avant les forces et les faiblesses de la structure et suggérer les éléments sur lesquels doivent être portés les efforts d'amélioration.

Dans sa quête de l'excellence, nous pouvons considérer le Benchmarking comme une procédure d'évaluation par rapport à un modèle reconnu.

Toute entreprise doit commencer par une mesure de la performance interne : Phase durant laquelle la structure évalue son propre processus et détermine les indicateurs d'évaluation employés pour la comparer aux « concurrents », son but est de mettre en avant les forces et les faiblesses de la structure et suggérer les améliorations à venir.

Par sa capacité à améliorer la performance de l'entreprise en s'inspirant des performances concurrentielles ou tout simplement externes, le Benchmarking constitue un axe important de l'intelligence économique et s'inscrit dans une approche dynamique d'amélioration continue.

##### **1.4.6.1. Benchmarking et intelligence économique, un couple gagnant /gagnant**

La démarche de Benchmarking fait partie des possibilités d'amélioration des différents processus internes, fonctionnels, produits, de l'entreprise. Il constitue à la fois un moyen puissant de se démarquer de ses concurrents tout en intégrant leurs démarches dans ce processus de différenciation. Cependant, la mise en œuvre d'un Benchmarking concurrentiel peut présenter certains risques de standardisation, d'ententes commerciales, ... avec les Benchmarks. Ce qui devient, dans une certaine mesure contraignant pour l'innovation.

Ainsi, pour réduire le risque de standardisation et voir tout le monde copier les bonnes pratiques du bon élève, une combinaison de la méthode de Benchmarking avec les bonnes pratiques de l'intelligence économique permet de mettre en place l'actualisation des données

---

<sup>75</sup>Maruani. L, « Introduction au BENCHMARKING: des comparaisons inter-entreprises qui donnent des idées », <https://www.etudier.com/dissertations/Benchmarking/54580370.html>, consulté le 7/7/2019.

de la performance de ses concurrents et des actions à entreprendre pour se positionner favorablement. Une association qui permettra d'améliorer l'organisation aussi bien en interne qu'en externe.

Au-delà du fait que le Benchmarking soit un outil au service de la démarche d'intelligence économique, son efficacité nécessitera une collaboration étroite avec cette cellule afin de mieux orienter les actions d'étalonnage et surtout les résultats de celui-ci. Autrement dit, si l'intelligence économique a besoin du Benchmarking pour s'améliorer, l'intelligence économique à son tour interviendra aussi bien dans le pré Benchmarking que dans le post Benchmarking. Une collaboration efficace

#### **1.4.6.2. Benchmarking de l'intelligence économique**

Le Benchmarking consiste en une évaluation continue dans le temps et dans l'espace des indicateurs que l'entreprise aura sélectionné pour en améliorer les performances. Ces indicateurs peuvent porter sur les produits, les services, les pratiques de l'entreprise, les stratégies, l'organisation, la qualité ... cette évaluation est une comparaison qui est rapportée à un leader dans le secteur ou dans un autre. Elle vise à identifier et évaluer les points de l'organisation sur lesquels l'entreprise peut apporter des améliorations et, pourquoi pas, favoriser l'innovation

*Si le Benchmarking est l'un des outils qui permettent d'améliorer les actions de l'intelligence économique, il constitue à nos yeux un outil qui permet de mettre en place ou d'améliorer le dispositif d'intelligence économique lui-même.*

Autrement dit, nous avons d'une part le dispositif d'intelligence économique qui recourt au Benchmarking pour améliorer les différentes actions et stratégies qu'il compte servir et , d'autre part, l'intelligence économique peut, à son tour, constituer l'objet du Benchmarking pour s'améliorer aussi.

Dans ce point, nous allons tenter d'expliquer que, comme pour la veille, le Benchmarking est une composante et un vecteur de performance de l'intelligence économique.

Si notre choix s'est porté plus sur cet outil plutôt qu'un autre, c'est parce qu'à notre sens, il convient mieux à notre contexte. Il serait le mieux adapté au contexte de nos entreprises et pourrait ainsi les accompagner afin de mettre en place ce dispositif.

Comme nous pouvons le voir<sup>76</sup>, nos entreprises enregistrent un retard énorme en matière de veille et d'intelligence économique. Si les raisons sont multiples, les tentatives de mise en place n'ont pas toutes abouti à des résultats concluants.

Le Benchmarking permet, pour des entreprises qui n'ont pas une grande expérience dans un domaine donnée, de profiter de l'expérience d'autres entreprises, concurrentes ou pas, pour

---

<sup>76</sup> Ce retard est expliqué dans la section relative à l'intelligence économique dans l'entreprise algérienne

## **Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique**

---

démarrer et comprendre les éléments clés et nécessaires pour la mise en place du dispositif et aussi éviter de reproduire des erreurs déjà commises.

Même si la notion d'intelligence économique n'est plus récente en Algérie, même si le concept est vulgarisé aussi bien dans les institutions de formation qu'auprès des chefs d'entreprise, il n'en demeure pas moins que sa pratique reste très loin de ce qui se fait dans les pays développés. Les raisons sont multiples et relèvent de variables tant techniques, managériales que sociologiques et culturelles.

Cependant, il ne faut pas non plus nier que certaines d'entreprises affichent une réelle volonté<sup>77</sup> d'aller au-delà de ces contraintes pour tenter un alignement entre la stratégie et la mise en place d'un dispositif IE. Nous le constatons à travers les tentatives de mise en place de ce dispositif mais qui, à cause de la lenteur due entre autres à un manque d'expérience, aboutit parfois, pour ne pas dire souvent, à un échec ou un abandon de la procédure.

Au même titre que le Knowledge Management (KM), le Benchmarking enrichit le savoir collectif de l'organisation. Il permet d'identifier le cas échéant les failles de celle-ci en mettant en évidence les éventuels Biais Cognitifs qui sont les premiers freins à l'innovation.

### **1.5. Le signal faible**

Les tensions internationales du début des années 1970 (chocs pétrolier, guerre du Yom Kippour) et leur impact profond sur les dynamiques économiques vont contribuer à remettre en cause les démarches classiques d'identification des menaces externes et conduire certains chercheurs à une réflexion sur les signaux faibles. Ainsi ANSOFF (ANSOFF, 1975) focalise ses démarches sur la perception de ces signaux faibles qui selon lui peuvent permettre aux organisations de pouvoir anticiper plus rapidement les évolutions inattendues de l'environnement.<sup>78</sup>

« Les signaux faibles sont des informations incomplètes, fragmentaires, anticipatives, incertaines et ambiguës qui renseignent sur des événements ou des développements non nécessairement amorcés et qui peuvent avoir des conséquences importantes sur l'entreprise (Rouibah et al. 1997). Les signaux faibles peuvent être identifiés comme l'annonce de menaces ou d'opportunités. Ces informations sont cependant, nécessaires pour éclairer les décisions stratégiques (Ansoff et McDonnell 1990, Mintzberg et Waters 1985), et leur gestion est une condition de réussite durable de l'entreprise (Dou 1995; Lesca et Lesca 1995). Bien que la veille stratégique soit devenue une préoccupation de la plupart des entreprises, la

---

<sup>77</sup> Notons également que dans cette volonté de mise en place d'un dispositif IE, il va nous falloir distinguer entre les entreprises qui s'inscrivent dans cette logique de veille dans le but de tirer profit des avantages d'un tel dispositif ( ce sont généralement les entreprises qui ont compris et qui sont convaincues de l'enjeu de mise en place du dispositif IE ou plutôt de l'enjeu d'une absence d'un tel dispositif) et les autres entreprises qui optent pour ce dispositif juste pour prétendre disposer de méthodes modernes de gestion

<sup>78</sup> Moscato. G.F « Intelligence économique et modélisation financière : mise en œuvre d'un outil Pour les projets d'entreprises », thèse pour l'obtention du doctorat de l'Université Paris-Est, 2010, p.19, URL: <http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/46/91/89/PDF/2008PEST0250>

## **Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique**

---

maîtrise des signaux faibles dépend de l'aptitude et de la capacité à pouvoir les traiter (Lesca et Caron 1995, Rouibah 1998, Lesca et Blanco 1998, Caron 1999) »<sup>79</sup>.

*« En quelques décennies, le signal faible est devenu le graal des veilleurs et la déferlante des Big data a donné une nouvelle jeunesse à une illusion théorique et pratique qui fait la part belle aux biais cognitifs. Son remplacement est donc plus que jamais nécessaire pour que les professionnels de l'information stratégique gagnent en efficacité et renforcent leurs positions institutionnelles. »*<sup>80</sup>

### **1.5.1. De la pertinence du concept de signal faible en intelligence économique**

Le concept de "signaux faibles" a été conçu dans les années 1970 par Igor Ansoff. Les signaux faibles, selon cet auteur « sont les éléments de perception de l'environnement, opportunités ou menaces, qui doivent faire l'objet d'une écoute anticipative, appelée veille, dans le but de participer à l'élaboration de choix prospectifs en vue d'établir une stratégie, et de réduire l'incertitude.

Ansoff et Mc Donnel présentent le signal faible comme « Un fait à propos duquel seules des informations partielles sont disponibles alors qu'une réaction doit être entamée si l'on veut qu'elle soit parachevée avant impact sur la firme de l'évènement nouveau ».

La difficulté ou la remise en cause de la pertinence des signaux faibles est tant dans la capacité à les envisager et à les interpréter que dans celle de les trouver. Certains signaux peuvent être émis par les concurrents pour tromper et épuiser par la nécessité de vérification qu'ils entraînent. Ainsi, « le sens de ces bribes d'information est négociable ; elles ne révèlent leur caractère anticipatif que par un traitement et un regard spécifique. » (Alloing, Moinet)<sup>81</sup>.

Même si la pertinence de la notion de « signal faible » pourrait sembler interprétative, force est de constater qu'au moins un avantage lui sera, sans doute, accordé. Celui d'être à l'origine d'élaborations de scénarios dynamiques qui peuvent enclencher des décisions et des actions performantes pour l'entreprise. Autrement dit, les signaux faibles étant des « signaux à faible fréquence, non apparents et déduits d'une information ou d'un fait » (Ansoff), les déductions peuvent varier en fonction de la capacité des individus à les interpréter et donc multiples. Cependant, ces interprétations vont aboutir pour chacune, ou pour chaque ensemble de

---

<sup>79</sup> Rouibah Kamel, « Une méthodologie pour la gestion des signaux faibles de veille stratégique : illustration par un prototype », extrait de la revue de Gestion2000, volume 18- Numéro 6-2001

<sup>80</sup> Christophe Deschamps, <http://www.outilsfroids.net/2018/03/de-la-pertinence-du-concept-de-signal-faible-en-intelligence-economique/>, 23 mars 2018

<sup>81</sup> Ibid.

## ***Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique***

---

déduction, à construire un ou plusieurs scénarios. Ces scénarios seront à la base de stratégies d'entreprise qui vont permettre à l'entreprise, ou pas, d'obtenir un avantage concurrentiel.

La détection et l'interprétation « relative » des signaux faibles et la divergence qui peut être associée à leurs lectures et perception enclenche des réactions contrastées au sein de l'entreprise. C'est de ces contrastes et divergences d'opinions que vont naître des scénarios dynamiques aussi improbables qu'originaux et qui peuvent augmenter les chances, pour l'entreprise, d'avoir une vision plus exhaustive de l'évolution de l'environnement et d'en envisager les extrapolations les plus probables et les stratégies les plus adéquates.

En effet, les débats et les opinions divergentes autour des questions de certaines questions offre une sorte de synergie et une vision plus globale et multidimensionnelle du problème. Les solutions proposées par un élément se verront être corrigées, revues, complétées par un autre individu pour, qu'au final, la solution globale soit meilleure à celle qui aurait été obtenue individuellement.

Autrement dit, la valeur ajoutée de ces signaux faibles ne se résume pas dans leur détection mais plus dans les actions qu'ils enclenchent. Ces signaux qui constituent surtout des extrapolations de déduction.

*Contrairement aux idées reçues, les signaux faibles sont surtout des extrapolations de déduction notamment dans des sens a priori impossibles, voire détestables. Plus concrètement, capter des signaux faibles consiste à dépasser un premier niveau d'apparences, d'informations ou de réactions pour chercher des données « augmentées ». Les techniques journalistiques de recueil et de traitement de l'information utilisées dans cet objectif permettent de collecter de nombreuses données. Celles-ci doivent ensuite être validées et réinterrogées avant de servir à bâtir une stratégie de développement ou de management.*

En effet, au-delà de la capacité et de la compétence de l'entreprise ou du veilleur à identifier une éventuelle opportunité dans un signal faible, la vraie opportunité sera d'identifier une éventuelle action liée à ce signal une action qui n'aurait pas été vue ni entreprise par une autre entreprise souvent d'où la nécessité du Knowledge Management dans l'entreprise.

### **1.5.2. Interprétation des signaux faibles et avantage concurrentiels**

Détecter des signaux faibles est une procédure qui s'inscrit dans le cadre des actions de veille dans toutes ses dimensions, commerciales, technologiques, marketing, sociale, sociétale, environnementale, concurrentielle, ainsi que d'intelligence économique. Aussi, les signaux faibles peuvent être détectés et identifiés en dehors du cadre préalablement défini par la veille, ce qui permet de compléter la veille par l'éveil et ainsi offrir à l'entreprise un éventail de

choix plus grand quant à l'éventualité d'identifier de nouvelles opportunités et d'aller vers des stratégies d'océan bleu<sup>82</sup>.

Ce qui est intéressant avec cette notion de « signal faible », c'est que nous pouvons l'appliquer aussi bien pour identifier, parmi les premiers, un potentiel d'opportunités sur le marché mais également pour anticiper d'éventuelles menaces. Des signes avant-coureur d'une crise ou d'une saturation de marché peuvent ne pas être perçus par les acteurs du marché, en l'occurrence l'entreprise. Lorsque l'intérêt de l'entreprise n'est porté vers les signes visibles peut amener l'entreprise à une certaine myopie stratégique qui la mettra face à la crise le moment venu. Son objectif sera alors de trouver le moyen de maintenir sa survie.

Ainsi donc, la détection et l'interprétation des signaux faibles constituent un atout majeur pour l'anticipation et la proaction. Comme nous l'avons déjà dit, une entreprise qui se veut compétitive ne se contente pas d'être réactive. Bien au contraire, cette attitude (réactive) pourrait selon nous, être plus un point faible qu'un point fort. Elle reste la solution par défaut pour les entreprise n'ayant pas assez investi dans la veille et en intelligence économique.

### **2. La protection du patrimoine en intelligence économique**

L'information est devenue stratégique pour devancer la concurrence ou décrocher de nouveaux marchés. La gérer et la protéger sont indispensables pour la survie et la compétitivité de l'entreprise. Cette mission est du ressort de l'intelligence économique.

L'intelligence économique n'est pas que veille, les deux autres fonctions, protection et influence, sont aussi importantes et ne peuvent être négligées si l'on veut obtenir des résultats performants et garantir une compétitivité pour l'entreprise dans un environnement qui tend de plus en plus vers des guerres d'information.

La deuxième dimension qui dessine l'intelligence économique concerne tous les aspects liés à la protection de l'information. Une protection qui porte également sur toute indication utile et pertinente relative à l'activité de l'entreprise (fiches techniques, cotations, arguments de vente, etc.).

Protéger ses informations pour une entreprise est fondamental, notamment à l'heure où le savoir-faire et l'innovation peuvent se révéler déterminants en matière de compétitivité. Les impératifs de sécurité, qui se sont imposés concernant le matériel, la main-d'œuvre ou les systèmes informatiques au sein de chaque entreprise, doivent être étendus aux patrimoines informationnels.

Cela paraît encore logique à l'égard des concurrents déloyaux, qui s'implantent aujourd'hui dans tous les secteurs, mais doit également concerner les autres concurrents – fussent-ils loyaux – qui ne doivent pas non plus avoir accès aux informations dites sensibles ou

---

<sup>82</sup> La **stratégie Océan Bleu** vise à relancer une activité d'un marché jugé saturé et hyper concurrentiel, aux perspectives de croissance limitées. Pour cela, les auteurs préconisent d'abandonner l'obsession de l'affrontement et de chercher à créer et capturer une nouvelle demande. Dans un contexte **océan rouge**, l'identification de signaux faibles et la stratégie océan bleu sont des solutions envisageables pour l'obtention d'avantages concurrentiels.

## ***Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique***

---

stratégiques.

Une telle protection doit être réfléchie, initiée et diffusée au sein de chaque structure, en fonction de ses spécificités et des impératifs avec lesquels elle doit composer. Cela permettra tout d'abord à l'entreprise de rester compétitive vis-à-vis de ses concurrents, qui veillent désormais sur elle.

La protection des informations essentielles assurera ensuite la pérennité de l'entreprise elle-même, qui doit notamment garder maîtrise et liberté d'action en son sein. Les équipes dirigeantes seront ainsi prémunies contre les ingérences extérieures et les envies de conquête d'investisseurs masqués, qui se révèlent particulièrement nombreux en période de crise économique.

La littérature fait état de deux principales menaces sur le bien immatériel d'une entreprise (Cigref, 2003)<sup>83</sup>. Les menaces accidentelles et les menaces intentionnelles. Les premières renvoient à des catastrophes naturelles tels que les incendies, ou des erreurs d'inadvertance (l'effacement de données, les erreurs de saisie ou de conception). Les secondes traduisent une démarche volontaire et illégale d'acquisition de l'information stratégique (espionnage, intrusion, sabotage, etc.). Cependant, malgré ces menaces et leurs conséquences néfastes sur la pérennité et la compétitivité des entreprises, certains auteurs (Barlette, 2002 ; Bulinge 2002; Ferrand, 2002) mettent en évidence une prise de conscience limitée des managers de l'importance de la mise en place d'une politique de sécurité globale. L'intelligence économique, grâce à sa dimension défensive permet la protection du capital immatériel de l'entreprise. Elle lui donne les moyens pour ne pas laisser entrevoir sa stratégie et les compétences sollicités pour créer un avantage concurrentiel ou protéger sa part de marché. La fonction de sécurité informationnelle a pour but ultime de maintenir une asymétrie d'information en faveur de l'entreprise qui protège son patrimoine immatériel (Larivet, 2002). Masse et Thibault (2001 ; cité par Larivet, 2002) mettent en évidence quatre types de protection susceptibles d'aider un manager à protéger ses informations : la protection mécanique (contrôle de l'accès à l'entreprise), la protection logique (sécurité informatique), la protection humaine (interne et externe : débauchage, infiltration, etc.) et la protection juridique (confidentialité, propriété intellectuelle, brevets, clauses de non concurrence). Le tableau suivant recense les différentes techniques qu'une entreprise peut déployer pour assurer la sécurité de son entreprise.

---

<sup>83</sup>BEN-ARFA. Hajer et ZERIBI-BENSLIMANE. Oifa, « L'Intelligence Economique en action au sein de laboratoires pharmaceutiques : une investigation à travers ses fonctions », <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/2-xixeme-conference-de-l-aims/communications/38-lintelligence-economique-en-action-au-sein-de-laboratoires-pharmaceutiques-une-investigation-a-travers-ses-fonctions/download>

**Tableau N° 1 : types de protection en matière d'intelligence économique**

Type de protection	Exemple de mesures concrètes
Mécanique	Mettre ses documents au coffre, ne pas faire visiter son site de production, maîtriser au maximum les informations sortant de l'entreprise quel qu'en soit le support (publicité, courrier, plaquettes, rapports annuels, poubelles, déchets industriels, téléphone, fax, photocopies, photographies), utiliser une broyeuse, contrôler l'accès aux locaux, mettre en place une vidéo-surveillance, analyser les cadeaux reçus pour y détecter des micros,...
Logique	Renouveler les mots de passe, procéder à un audit de piratage, faire des copies régulières des documents, utiliser la cartographie et les signatures numériques, mettre en place des logiciels de protection contre l'intrusion (firewalls), ne pas se séparer de son ordinateur portable en déplacement (ou le mettre dans le coffre)
Humaine	Rester discret, ne pas parler à tort et à travers, fausser ses instruments de mesure pour que les ouvriers eux-mêmes ne connaissent pas les paramètres exacts, entretenir de bonnes relations avec ses partenaires et ses employés, les former, les sensibiliser, qualifier ses prospects, choisir une banque de son pays, faire une enquête de voisinage, utiliser un jargon professionnel, ne pas vendre son fichier client, gérer ses alliances stratégiques,...
Juridique	Déposer des brevets, les camoufler en les déposant sous d'autres noms de sociétés, déposer des brevets écrans, mettre une clause de non divulgation, dans un contrat de sous- traitement, utiliser le secret professionnel, les clauses de non concurrence, l'obligation de fidélité, exclure un actionnaire, faire respecter le droit d'auteur, les marques, modèles et dessins industriels, penser aux possibilités offertes contre le dénigrement, la publicité mensongère, la diffamation, ...

**Tableau 1: Les mesures de prévention**  
(source : Larivet, 2002)

Par ailleurs, la sécurité des systèmes d'informations devient un enjeu primordial pour l'intelligence économique. Le système d'information de l'entreprise étant un soutien et un support garant de la performance de la stratégie d'intelligence économique, une stratégie pour la protection de ce système d'information devient indispensable.

L'objectif de la sécurité des systèmes d'information est de garantir qu'aucun préjudice ne puisse mettre en péril la pérennité de l'entreprise. Cela consiste à diminuer la probabilité de voir des menaces se concrétiser, à en limiter les atteintes ou dysfonctionnements induits, et autoriser le retour à un fonctionnement normal à des coûts et des délais acceptables en cas de sinistre.

La sécurité ne permet pas directement de gagner de l'argent mais évite d'en perdre. C'est en fait une stratégie préventive qui s'inscrit dans une approche d'intelligence économique.

### **2.1. Renforcer la protection de l'information par une stratégie d'intelligence économique**

La tendance générale du monde à numériser tous les aspects de ses activités, notamment économiques, rend toujours plus complexe le traitement et la maîtrise de l'information. Celle-ci afflue de toute part et transite par des systèmes d'information internes et externes aux entités. Les surfaces d'attaque et les vulnérabilités se multiplient et le défi consiste aujourd'hui non plus à contenir mais à anticiper celles-ci afin de préserver ou conquérir des

## **Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique**

---

avantages stratégiques<sup>84</sup>. Cette densification de l'information justifie et valide la pertinence du concept d'Intelligence Economique (IE).

En reprenant la définition présentée dans le référentiel de 2004-2005 du groupe de travail dirigé par Alain Juillet, selon laquelle "L'Intelligence économique consiste en la maîtrise et la protection de l'information stratégique pour tout acteur économique ; Elle a pour triple finalité la compétitivité du tissu industriel, la sécurité de l'économie et des entreprises et le renforcement de l'influence dans notre pays"<sup>85</sup>, on ne peut dissocier l'IE d'un thème parfois controversé mais pourtant d'une réalité indéniable : la guerre économique. Laquelle, dans un monde si ouvert et connecté, fait rage et touche tous les marchés. S'en croire hors d'atteinte parce que l'on serait un acteur de petite taille ou que l'on se placerait sur une niche, c'est l'avoir déjà perdue. Pour rester compétitif, l'entreprise ne peut faire, si l'on peut dire, l'économie d'une réflexion sur la question : c'est dans ce cadre que les outils de protection de l'information prennent bien davantage d'importance encore que dans le simple cadre de la cyber sécurité classique. Les cyber-menaces ne se résument pas à des individus isolés, des groupes criminels, ou à des luttes entre États. Elles englobent également les manœuvres offensives de captation d'information de la part de concurrents ou d'entités poursuivant un but stratégique.

Aujourd'hui, les cabinets de conseil ont de moins en moins de valeur ajoutée à proposer des solutions soit purement techniques, soit purement fonctionnelles, et se doivent d'être en capacité de proposer des solutions opérationnelles, transversales et englobantes. C'est notamment à ce niveau que s'opèrent les interconnexions entre Intelligence économique et protection des données au sens classique. La gestion, la protection et éventuellement la diffusion de l'information à des fins défensives et/ou d'influence doit s'articuler autour d'une stratégie globale clairement définie en amont<sup>86</sup>.

### **3. L'influence en intelligence économique**

L'intelligence économique est une habileté à comprendre finement et globalement un environnement complexe et à prendre la bonne décision. Maîtrise de l'interaction, elle pose la question de l'action collective ou action organisée dans l'optique du couple information/action dont la clé se trouve dans la génération de connaissances actionnables.<sup>87</sup>

Estimant que l'intelligence économique est encore à la recherche de ses fondamentaux et notamment de ses concepts opératoires (lien fort entre théorie et pratique), sa maturité implique le passage de l'information dite stratégique à la connaissance, du « savoir pour agir » au « connaître est agir ». Une évolution qui demande de mieux comprendre et d'intégrer pleinement l'aspect communicationnel d'une intelligence économique trop souvent

---

<sup>84</sup> <https://france.devoteam.com/paroles-dexperts/renforcer-la-protection-de-linformation-par-une-strategie-dintelligence-economique/>

<sup>85</sup> Ibid.

<sup>86</sup> Ibid.

<sup>87</sup> <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/3826>

## **Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique**

---

limitée à la gestion de l'information, fût-elle qualifiée de stratégique, ou à une vision restreinte voire, caricaturale du renseignement<sup>88</sup>.

Dans le cadre de l'intelligence économique, pour être efficace dans la compétition mondiale, il y a un triptyque bien connu<sup>89</sup> : l'acquisition et le traitement optimisé de l'information (sans renseignement ou information, rien ne peut se faire) ; la protection de cette information, puisque le concurrent, l'adversaire ou l'ennemi font la même chose que nous ; enfin la communication, sous deux formes. D'une part, une communication classique, ayant pour objet la diffusion de l'information vers des cibles extérieures, mais aussi en direction de ceux qui ont à la connaître en interne pour optimiser leurs actions. Envisagée sous l'angle de sécurité, cette communication est aussi à visée pédagogique pour avertir des dangers potentiels, sensibiliser et apprendre à se protéger. D'autre part, il y a la communication active et offensive sous la forme de l'influence. On va utiliser les informations recueillies pour déstabiliser l'adversaire ou le faire aller dans la direction où l'on souhaite qu'il aille. Aussi surprenant que cela puisse paraître pour des esprits non-avertis, la communication est – et ce dès l'origine – consubstantielle à la démarche d'intelligence économique. Celle-ci, bien loin de s'enfermer dans une conception strictement sécuritaire, doit au contraire explorer les ressources offertes par la logique communicationnelle. Il est de son intérêt de le faire, sur un mode offensif, via la mise en œuvre de stratégies d'influence.

Ainsi, après que l'entreprise ait mis en place les règles spécifiques et les stratégies en matière de veille et de protection des informations, elle doit œuvrer dans le sens de création de contextes favorables pour le déploiement de ses stratégies en élaborant des stratégies d'influence.

Objet central des politiques publiques, l'exercice de l'influence se réfère aussi au monde de l'entreprise : c'est en effet le troisième savoir-faire propre à l'intelligence économique qui consiste en des actions de configuration de comportements en jouant notamment sur la gestion des perceptions. Dans ce contexte, nous assistons au retour des approches offensives et volontaristes. En amont, elle permet de préparer le terrain d'affrontement bien avant l'arrivée des belligérants. En aval, elle autorise dans une logique asymétrique, des actions de « guérilla informationnelle » dont le but est l'affaiblissement du concurrent<sup>90</sup>.

### **3.1. Définition**

« L'influence est l'art du faire croire, faire savoir et du faire faire. Concrètement, il s'agit de modifier les représentations et les croyances d'autrui. Cela induit un changement des perceptions puis du comportement. C'est un processus mené de manière invisible, indirecte et

---

<sup>88</sup> <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/3826>

<sup>89</sup> Juillet.A et Racouchot. B, « L'influence, le noble art de l'intelligence économique », *Communication et organisation* [En ligne], 42 | 2012, mis en ligne le 01 décembre 2014, consulté le 10 décembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3921> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3921>

<sup>90</sup> <https://portail-ie.fr/resource/glossary/40/influence>

## **Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique**

---

continue. Aujourd'hui, l'influence est à la fois l'élément déclencheur et la finalité de la stratégie »<sup>91</sup>.

L'influence induit un changement de niveau dans la perception des réalités. Car au vu des messages envoyés, directement ou le plus souvent indirectement, la cible visée va peu à peu s'extirper de son schéma mental initial pour se déplacer vers un autre<sup>92</sup>.

On peut user en l'espèce aussi bien de la raison que de la séduction – parfois des deux – pour obtenir l'effet final recherché. L'influence agit sur des modes subtils. Il ne s'agit pas ici de saturer la cible par des messages simples et directs, mais bien de faire appel à ses sens et à son jugement, de façon à ce que ce soit par le jeu de sa propre volonté que la cible aboutisse à changer de paradigme. L'influence ne doit pas ici se confondre avec la manipulation ou la désinformation, qui comme l'explique Patrick Rubise, mettent nos sociétés en danger<sup>93</sup>.

La manœuvre proposée vise *in fine* le libre-arbitre de celui que l'on veut influencer. On lui offre la possibilité de réviser ses positions, en mesurant la validité des informations que l'on porte à sa connaissance ou en l'amenant par la séduction à d'autres niveaux de perception que ceux auxquels il avait initialement accès. Dans les deux cas, il n'y a pas coercition, mais redistribution d'une donnée informationnelle visant à interroger les certitudes, à en éprouver le bien-fondé

La réussite des stratégies d'influence implique, dans un premier temps, une efficacité de la politique de sécurité adoptée par l'entreprise. Cela évitera de divulguer des informations non souhaitées. Les individus de l'entreprise pourront, chacun à son niveau, œuvrer pour la diffusion, de façon persuasive, en externe, des informations qui vont favoriser la stratégie de l'entreprise. L'efficacité de ces actions de communication va dépendre de la capacité de l'entreprise à convaincre sa cible et parvenir à négocier avec les différents acteurs du marché au mieux de ses intérêts.

Les stratégies d'influence visent, à travers des actions de communication très diverses, à obtenir des attitudes ou des décisions favorables aux intérêts de l'entreprise. L'augmentation du degré de maîtrise des environnements informationnels et de la force d'anticipation pourrait même agir sur l'élaboration de règles applicables au marché sur lesquels ils œuvrent et exerceront une influence normative<sup>94</sup>.

---

<sup>91</sup> <https://portail-ie.fr/resource/glossary/40/influence>

<sup>92</sup> Libaert. T et Moinet.N, « La communication, clé de voûte de l'intelligence économique », <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/3828>

<sup>93</sup> Juillet.A et Racouchot.A, « La communication, dimension oubliée de l'intelligence économique », <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/3826>

<sup>94</sup> L'influence normative est un concept de la psychologie sociale. Elle est en relation avec le conformisme et l'influence informationnelle, les trois principaux éléments de l'influence sociale. Dans un groupe, les membres tendent à rechercher l'approbation des pairs et cherchent à éviter leur désapprobation. Pour parvenir à ce résultat, ils se conforment aux normes du groupe pour prévenir les conflits et éviter d'être rejetés de ce groupe. L'expérience de Asch où un participant naïf est conduit, contre sa perception, à affirmer qu'un trait visiblement plus court qu'un autre est en fait de la même longueur pour se conformer à l'avis émis par des pairs (qui sont en réalité des complices de l'expérimentateur), est l'exemple le plus courant pour illustrer les effets parfois paradoxaux de l'influence normative.

## **Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique**

---

Ainsi, au-delà de sa fonction de veille et de protection des informations, l'intelligence économique veille à la communication des informations en interne et en externe. Les informations collectées par l'environnement doivent faire l'objet d'analyse afin d'alimenter les connaissances de l'entreprise et de les enrichir dans une logique d'innovation et d'avantage concurrentiel.

La communication ne peut donc pas être dissociée de la démarche d'intelligence économique. Car si son rôle est important pour la diffusion en interne, il reste essentiel pour ce qu'il revêt comme message pour l'extérieur. C'est grâce à une communication efficace que l'entreprise construit son image auprès des clients et des autres partenaires et tente de créer des situations et des opportunités de marché qui favorisent ses intérêts stratégiques.

Dans le cadre de l'intelligence économique, la communication peut se faire ouvertement ou sur un mode plus subtile, comme dans le cas des stratégies d'influence. Son objectif est de modifier, par la raison ou par la séduction, le paradigme de pensée de la cible vis-à-vis de l'entreprise pour arriver à exercer une influence. L'exercice de cette influence exige souvent que l'entreprise ait une identité puissante, qu'elle sache où elle va (vision claire), qu'elle ait une vue et des connaissances bien variées. Une stratégie d'influence réussie est une stratégie qui a été bien préparée et qui suppose une stratégie bien élaborée.

### **3.2. Les stratégies d'influence**

L'intelligence économique, dans sa phase d'action, consiste à rendre opérationnelles les informations recueillies et les connaissances créées. Cela passe par des stratégies d'influence.

La stratégie d'influence englobe les actions exercées directement ou indirectement sur des personnes, des collectivités, des organismes et/ou des Etats pour orienter les décisions dans le sens souhaité (Romma & Boutin, 2005). C'est un processus par lequel les procédés de communication mis en œuvre par un acteur social, politique, ou économique parviennent à structurer les actions et les pratiques des acteurs cibles (Romma & Boutin, 2005). Dans le domaine de l'intelligence économique, elles sont encore peu investies. Francart (2003 ; cité par Romma & Boutin, 2005) met en évidence quatre types d'influence<sup>95</sup> :

- Influence par créance : actions visant à orienter les perceptions et les opinions, pour encourager l'adhésion à un projet politique, économique, environnemental ou même culturel.
- influence par collusion : actions visant à favoriser des relations de confiance pour rechercher des compromis. Le lobbying en est un exemple. Le dialogue engagé entre les

---

L'influence sociale ou la pression sociale est l'influence exercée par un individu, ou par un groupe sur chacun de ses membres, dont le résultat est d'imposer des normes dominantes en matière d'attitude et de comportement. Émile Durkheim fut le premier sociologue à souligner la « force » du social sur l'individu. Cette influence entraîne la modification des comportements, attitudes, croyances, opinions ou sentiments d'un individu ou d'un groupe à la suite du contact avec un autre individu ou groupe. Pour noter un tel effet d'influence, une quelconque relation doit exister entre ces entités. ( wikipedia)

<sup>95</sup>BEN ARFA.H et ZERIBI-BENSLIMANE.O, op.cit.

acteurs socio-économiques et les décideurs publics permet de concilier les différents besoins et intérêts.

- Influence par incrimination : actions d'affaiblissement des concurrents à travers une utilisation agressive de l'information qui peut être véridique (divulgaration d'informations, rumeurs, argumentation) ou manipulée (désinformation, déception, intoxication...).
- Influence par apologie : actions de défense de projets attaqués par la concurrence. Il s'agit de la contre-influence par l'information. Il s'agit d'atténuer, d'annuler ou de retourner contre l'instigateur une attaque par l'information ou la désinformation.

### **3.3.Le lobbying**

C'est un cas particulier des pratiques d'influence dans la mesure où il met l'accent sur la dimension politique de la stratégie d'entreprise. C'est le processus par lequel un groupe d'intérêt (une organisation professionnelle, une entreprise ou une association d'entreprise) tente d'influencer une décision publique (Attarça, 2000) et vise à orienter les textes législatifs et réglementaires en sa faveur (Juillet, 2005). Le lobbying est devenu de plus en plus présent à cause de l'augmentation du nombre de lois qui régissent la vie quotidienne des entreprises (Décaudin, 1997)<sup>96</sup>.

### **3.4.Les enjeux des stratégies d'influence**

L'évolution constante qu'affiche le contexte mondial réduit considérablement les frontières culturelles et sociales de l'ensemble des pays. La puissance d'une nation s'exerce aujourd'hui par l'adoption par l'ensemble des acteurs de son propre référentiel axé sur sa culture, ses modes de vie et ses normes. Ne pouvant plus l'imposer par la force, il s'agit donc d'influencer et convaincre à grande échelle.

Le schéma n'est pas plus différent pour une entreprise. Asseoir son statut de puissance passe par le biais de ses produits et services certes, mais également et en grande partie par sa maîtrise des différents environnements. Une maîtrise informationnelle qui lui permettrait de créer des situations favorables au développement de ses propres stratégies. On parle alors de stratégies d'influence.

L'influence, troisième savoir-faire à l'intelligence économique, donne à l'entreprise qui en dispose, la capacité de faire faire sans contrainte ni promesse. En amont, elle permet de préparer le terrain d'affrontement bien avant l'arrivée des belligérants ; en aval, elle autorise dans une logique asymétrique, des actions de « guérilla informationnelle » dont le but est l'affaiblissement du concurrent<sup>97</sup>.

Avoir une politique délibérée d'influence globale, ce n'est pas conquérir le monde mais plutôt d'asseoir son statut de puissance, d'équilibrer durablement les rapports de force existants et surtout de maîtriser les environnements géopolitiques, géoéconomiques, technologiques,

---

<sup>96</sup>BEN ARFA.H et ZERIBI-BENSLIMANE.O, op.cit.

<sup>97</sup><https://portail-ic.fr/resource/glossary/40/influence>

## ***Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique***

---

normatifs et culturels. Par le biais du « Social Learning », cette stratégie permet ainsi de se laisser toute la latitude nécessaire dans la perspective de développements futurs vus à travers le prisme d'une pure logique marchande. Les opérations d'influence font donc partie de la panoplie des outils de l'intelligence économique au même titre que la veille et la protection du patrimoine informationnel. Savoir tout avant tout le monde, protéger son information et préparer l'environnement ; le tout accompli en fonction d'une vision globale ; telle furent les finalités de la doctrine « Shapping the World » de l'administration Clinton dans les années 90. Par nature, l'influence est avant tout un état d'esprit, elle s'exerce sur un très long terme et est très difficilement quantifiable quant à ses résultats. Elle agit sur les perceptions et l'on ne peut donc en aucun cas la confondre avec le trafic d'influence qui n'est qu'une démarche individuelle résultant d'un intérêt privé et visant à monnayer un quelconque pouvoir. Le trafic d'influence s'apparente à un des nombreux avatars de la corruption. Au contraire, la vraie démarche d'influence s'appuie sur des réseaux dont le rôle est de coordonner un grand nombre de moyens soit pour l'obtention de gros contrats, soit pour mettre en place un environnement normatif favorable soit pour diffuser, modifier, améliorer ou défendre son image. A double titre, la stratégie d'influence est une démarche fondamentale pour l'expression de la puissance car elle engendre le cercle vertueux qui permet à l'une d'enrichir l'autre. Par ailleurs, la notion même de puissance prend une toute autre dimension puisqu'il ne s'agit plus maintenant de l'exercer à l'encontre d'autrui mais plutôt de s'en servir pour améliorer son propre environnement et la mettre au service de ses propres systèmes culturels et normatifs. D'aucuns verront là un fort paradoxe puisque puissance et influence, à la fois indissociables pour leur épanouissement mutuel sont aussi le garant de l'autre : chacun jouent ainsi le rôle de pouvoir et de contre-pouvoir. Ce qui conditionnera l'équilibre des deux et aura un aspect bénéfique pour l'humanité, c'est le degré de séduction qui se rapporte à l'exercice de l'influence. Or, le processus de séduction est fondé sur un processus complexe de projection de soi et d'identification à l'autre. De nos jours, le besoin sécuritaire n'est plus si fondamental, et la mondialisation des échanges renforce le sentiment d'appartenance à une communauté. Pour être efficace, la capacité de séduction et donc d'influence doit passer avant tout par la reconnaissance d'autrui ce qui, rapporté à l'échelle d'une nation, se révèle être souvent une gageure<sup>98</sup>.

---

<sup>98</sup> <https://portail-ic.fr/resource/glossary/40/influence>

### **Section 4 : Fondements stratégiques et modèles d'analyse de l'intelligence économique**

L'évolution de ce concept trouve son origine dans plusieurs théories des organisations. Nous trouvons en chacune des théories que nous présenterons dans ce qui suit des éléments qui sous-tendent et qui encouragent une démarche IE.

Nous reprendrons les fondements du management stratégique et, pour chacune des théories, nous ferons ressortir une relation et un lien avec l'intelligence économique.

La notion de stratégie trouve son origine dans le domaine militaire. Deux grandes écoles dominent la pensée stratégique : l'école de CARL VON CLAUSEWITZ et celle de SUN TZU.

Selon la première école ( carl von clausewitz), l'objectif premier dans une guerre est de gagner en dominant l'adversaire. Selon cette école, il s'agit de détruire les forces physiques et morales de l'adversaire et le contraindre à se soumettre et accepter les revendications. Ce courant d'idées, inspiré du livre du général prussien « le livre de la guerre », est devenu un classique dans le domaine de la stratégie. Quant à ses applications dans le domaine économique, elles s'observent dans la capacité de l'entreprise à dominer le marché et contraindre les concurrents à se plier à ses stratégies sous peine de disparaître. Notons que des cas d'entreprises qui peuvent se permettre ce type de comportements sont plutôt rares. Cependant, cette force reste complètement dépendante des moyens de l'entreprise et de la capacité de cette dernière à rester informée des capacités des concurrents...

La deuxième école, SUN TZU, estime que le but d'une guerre est de contraindre l'ennemi à abandonner la lutte, et ce, grâce à la ruse, l'espionnage et une grande mobilité et souvent sans combat. Ce général chinois, auteur de « l'art de la guerre », l'un des ouvrages les plus anciens dans les stratégies militaires, préconise de s'adapter à la stratégie de l'adversaire afin de le décourager. A ce niveau également, nous pouvons transposer ce mode de raisonnement au monde des affaires et l'information reste l'arme incontestable pour mener à bien ses missions.

Autrement dit, pour chacune de ces écoles, les principes peuvent être transposés à l'entreprise. Cette dernière cherchera à tout prix de gagner et peut se lancer dans une lutte de force face à ses concurrents comme elle pourrait aller dans une guerre de l'information<sup>99</sup> où l'objectif sera de décourager ses adversaires.

Pour chacune de ces deux écoles, le rôle important de l'intelligence économique apparaît avec acuité. Pour réussir dans le premier cas, l'entreprise doit identifier les éléments infaillibles qui la conduiront, après une rude compétition, à un succès garanti avec assujettissement des autres. Un résultat d'autant plus ambitieux que les informations détenues doivent être d'une extrême pertinence et différenciation. Pour la deuxième école, l'intelligence économique permettrait à l'entreprise de rentrer dans une guerre d'information

---

<sup>99</sup> La guerre de l'information, également dénommée infoguerre ( ou infowar), désigne l'ensemble des méthodes et actions visant à infliger un dommage à un adversaire ou à se garantir une supériorité par l'usage de l'information.(définition du net)

qui, sans dépenser trop d'énergie dans des actions potentiellement affaiblissantes, la conduirait au succès par le retrait ou la dissuasion des concurrents.

### **1. Intelligence économique dans la stratégie d'entreprise :**

Cette section vise à proposer un fondement théorique en s'appuyant sur les concepts managériaux.

Dès le 5<sup>e</sup> siècle avant J.C, Sun Tzu dans son célèbre traité de stratégie militaire, « L'art de la guerre » pose les bases d'une réflexion sur l'impact de l'information dans un contexte de confrontation.

Sa réflexion trouve aujourd'hui du sens dans le cadre d'application de la notion d'intelligence économique. Si pour SUN ZU, le fondement de sa réflexion repose sur un contexte militaire dans lequel l'enjeu est de gagner les batailles et la guerre, pour l'intelligence économique, le marché en constitue le terrain de bataille alors que l'enjeu reste la compétitivité et l'obtention d'un avantage concurrentiel. Et dans cet univers concurrentiel, L'intelligence économique apparaît comme une arme managériale permettant d'exploiter l'information au profit des organisations. Nous pouvons donc établir des parallèles entre les stratégies militaires et économiques. Au-delà de la définition de référence – qui peut paraître quelque peu restrictive- que nous trouvons dans le rapport Martre, nous allons tenter de proposer des éléments complémentaires qui font ressortir la profondeur du concept.

Dans ce répertoire de stratégie, nous plaçons qu'il n'est pas possible de dissocier le concept d'IE de celui de stratégie. Il en va de fait, pour nous, de présenter l'évolution du management stratégique pour comprendre la place de ce dispositif dans la démarche stratégique.

### **2. Quelle lecture de la stratégie ?**

La stratégie d'entreprise consiste à définir la combinaison des ressources la plus efficace à mettre en œuvre afin d'atteindre l'objectif fixé. Cet objectif est, aussi bien que le processus d'élaboration de la stratégie, sous-tendu par une analyse de l'environnement et des capacités de l'entreprise. La démarche étant, elle-même, sous-tendue par la recherche d'un avantage concurrentiel durable et défendable dans le temps.

Le concept de stratégie a bien évolué depuis son apparition dans le domaine militaire jusqu'à son introduction dans le monde de l'entreprise. *« Entre une vision quasi militaire de la stratégie comme magie émanant d'un génie héroïque et l'approche de plus en plus complexe de l'apprentissage organisationnel ou des capacités dynamiques, un travail de déconstruction de la notion originelle de stratégie s'est opéré. D'une certaine manière, on est passé du*

## **Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique**

---

« comment penser la stratégie » à la question « comment la stratégie est-elle concrètement faite dans les organisations <sup>100</sup> ».

Cependant, nous insistons sur l'indissociabilité de ces deux dimensions. Le degré de définition du contenu de la stratégie influence le processus de mise en œuvre et, réciproquement, le degré de « processualité » de la stratégie influence son contenu. L'intégration de ces deux façons de concevoir la formation de la stratégie montre un certain nombre d'éléments laissés dans l'ombre, comme les aspects cognitifs et subjectifs qui compromettent la possibilité concrète de rationalité. En effet, la stratégie est une combinaison d'actions délibérées qui naissent de la réflexion et de phénomènes émergents qui naissent plutôt de l'action. La pensée et l'action ne sont pas deux réalités distinctes ni séparées, mais plutôt deux faces d'une même réalité. La pensée ne peut pas prévoir tous les changements susceptibles de se produire dans l'environnement et l'action éclaire et nourrit la pensée par les trouvailles qui résultent de l'observation du terrain et le repérage des germes des stratégies qui s'y trouvent.

L'élaboration d'une stratégie n'est pas une programmation systématique et automatique de comportements et de processus au sein d'une organisation. L'entreprise, quelle que soit la nature de l'activité qu'elle exerce, évolue dans un environnement qui l'influence et qu'elle influence à son tour. Ainsi, l'élaboration de la stratégie aura besoin de deux approches. Une première vision orientée vers l'extérieure et une autre orientée vers l'intérieur. La première nécessitera l'adaptation de toutes les composantes de l'organisation aux modifications du contexte externe. La deuxième approche, quant à elle, concerne le sens et l'interprétation de ce contexte dans lequel évolue l'entreprise. Autrement dit, pour décider de stratégies efficaces, l'entreprise doit extraire et traduire en informations et représentations pertinentes les événements des environnements externes. L'interprétation des informations et la création de sens et de connaissances se fait de manière distincte d'une entreprise à une autre. Ce processus de création de sens dépend aussi bien des différentes compétences qu'il ya au niveau de l'organisation que de l'interaction de ces individus avec l'environnement dans lequel ils évoluent. Cette interaction donne naissance à un apprentissage permanent qui déclenche un changement stratégique et organisationnel.

### **3. Evolution du management stratégique**

La naissance de la discipline management stratégique peut être attribuée aux ouvrages de Chandler, Learned, Christensen, Andrews et Guth, Ansoff<sup>101</sup>.

Le premier auteur, Alfred CHANDLER, avec son ouvrage « strategy and structure » (1962), décrit, après avoir étudié quatre grandes compagnies américaines, comment des dirigeants fixent des objectifs et des voies de développement sur le long terme. Il explique également

---

<sup>100</sup> Article Antoine Saïd, « Rôle de l'intelligence économique dans la stratégie de l'entreprise », <https://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2006-4-page-59.htm>

<sup>101</sup> MAYRHOFER.Ulrike, « management stratégique », BREAL, 2007 p14

## ***Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique***

---

dans son ouvrage comment allouer des ressources et concevoir une structure à même de réaliser la stratégie proposée.

Le deuxième groupe d'auteurs - professeurs de la Harvard Business School- , nommé LCAG, propose quant à eux, dans leur ouvrage publié en 1965 « Business Policy- texts and cases », un cadre méthodologique, qui deviendra une référence dans le domaine de la stratégie. Le modèle qu'ils proposent, appelé modèle LCAG, a exercé et continue d'exercer une influence importante sur la pensée stratégique. Leur modèle vise à guider les dirigeants d'entreprises à élaborer leurs diagnostics stratégiques, basés sur l'analyse des forces et des faiblesses ainsi que des opportunités et des menaces, et ainsi aboutir à la formulation d'une stratégie de l'entreprise.

Notre recherche, aussi bien théorique que pratique, épouse parfaitement ce modèle ( LCAG) et implique la démarche IE, intégrée dans une démarche KM et soutenue par un système d'information aussi bien dans l'élaboration des diagnostics que dans la formulation de la stratégie.

Le troisième auteur, Igor ANSOFF, montre dans son ouvrage intitulé « Corporate Strategy », publié en 1965, que les décisions stratégiques sont fondées sur un champ d'activité (produit/marché), un vecteur de croissance, un avantage concurrentiel et des synergies<sup>102</sup>. Une classification qui sera reprise par plusieurs auteurs.

Aussi, nous pouvons résumer l'évolution du management stratégique, aussi bien dans sa conception que dans sa pratique, en trois grandes étapes :

- Les années 60 : cette période était relativement stable et est caractérisée par l'apparition de cabinets de conseils (BCG, MC KINSEY,...). En plus d'avoir développé le métier de conseil en stratégies, ces cabinets ont proposé des modèles et outils destinés à aider les entreprises à planifier et optimiser leur politique d'investissement. Ces modèles ont connu une large diffusion auprès des entreprises occidentales. Le management stratégique pour cette période était essentiellement centré sur la planification des activités, d'où la réussite de ces modèles.
- Dans les années 70-80 : l'analyse de l'environnement prend son sens et se voit accorder une grande importance. Une analyse des pressions concurrentielles et leurs influences sur la performance de l'entreprise prend forme et se voit enrichir par les travaux de MICHAEL PORTER, Professeur à la Harvard Business School ;( en début des années 80), Porter enrichit l'analyse concurrentielle en important les concepts de l'économie industrielle dans le champ du management stratégique. Le modèle de l'analyse concurrentielle développé par cet auteur va constituer, pour cette thèse, un modèle de référence qui justifie pleinement la nécessité de recourir à la veille

---

<sup>102</sup> MAYRHOFER.U, op.cit, p15

stratégique pour surveiller l'environnement concurrentiel et d'en alimenter ainsi le dispositif d'intelligence économique pour en sortir des décisions proactives.

- Depuis les années 90 : la réflexion stratégique s'est largement enrichie et le management stratégique prend des formes variées. La réflexion stratégique à ce moment là dépasse l'analyse de l'environnement pour se rapprocher de l'entreprise et des différentes approches qui commencent à prendre forme. Le management stratégique tente alors de concilier l'analyse du marché et de l'environnement avec des approches qui se focalisent sur des thématiques comme les ressources, les compétences, l'innovation et l'apprentissage. A ce niveau aussi, notre réflexion prend tout son sens. Nous constatons à ce niveau l'importance d'un dispositif centré sur les ressources et les compétences, et qui peut être inscrit dans une démarche KM, développé parallèlement avec l'analyse de l'environnement dont la veille est outil incontournable pour réussir aussi bien dans une démarche réactive que proactive. L'avantage concurrentiel sera conditionné aussi bien par la capacité de l'entreprise à anticiper les variables environnementales que sa capacité à les intégrer dans une démarche orientée KM.

#### **4. L'intelligence économique et les théories des organisations**

De cette brève présentation sur l'évolution du management stratégique, nous en déduisons une présence d'un esprit de veille et d'intelligence économique. Aussi, nous pensons que, comme dans toute recherche en sciences de gestion, il faut insister sur des approches stratégiques pour résoudre les problèmes. C'est d'autant plus vrai pour nous que, notre problématique de recherche met en avant des variables de gestion qui ne peuvent être dissociées du management stratégique et des stratégies de l'entreprise.

L'analyse de la littérature a pour objet de cerner les diverses perspectives traitant la recherche et du traitement de l'information ainsi que de sa transformation en connaissance, permet de relever quelques courants de contribution qui se rapportent successivement à la théorie des coûts de transaction, théorie décisionnelle, théorie de la contingence, théorie de l'apprentissage organisationnel, et à la théorie basée sur les ressources. Nous les présentons successivement ci-après.

Nous proposons, dans ce qui suit, de présenter les théories du management stratégique en essayant de replacer dans chacune d'entre elles, la place du triptyque IE KM et SI. L'objectif est de justifier le ou les modèles et les paradigmes qui nous ont fortement inspirés dans cette recherche.

##### **4.1. Théorie des coûts de transaction**

La théorie des coûts de transaction s'inscrit dans le cadre de la théorie des firmes et s'attache à expliquer l'existence d'organisations économiques fondées sur la hiérarchie par l'existence de coûts de transaction. « Le modèle transactionnel s'inscrit dans le courant néo-

institutionnaliste dont l'objectif est d'étudier les institutions de la société et plus particulièrement celle de la firme. Le choix des différentes formes d'organisation (gouvernance de structures) est expliqué par le principe d'efficacité : il dépend de la combinaison des coûts de transaction et des coûts de production »<sup>103</sup>.

Le concept de coût de transaction apparaît pour la première fois en 1937 dans l'article de COASE « the nature of the firm » mais c'est OLIVER WILLIAMSON (prix Nobel 2009) qui est considéré comme le fondateur de ce courant théorique.

La théorie des coûts de transaction est fondée sur deux hypothèses de comportement d'agents économiques : la rationalité limitée et l'opportunisme.

### **4.1.1. La rationalité limitée et l'intelligence économique**

Concept forgé par Herbert SIMON, suppose que tout acteur économique a un comportement rationnel, mais que sa rationalité est limitée en termes de capacité cognitive et d'information disponible. Autrement dit, devant une situation complexe caractérisée par une disponibilité limitée d'informations, l'individu cherche moins à étudier l'ensemble des possibilités qu'à trouver une solution raisonnable dans une situation d'incertitude, et ce, en un laps de temps raisonnable. Afin d'éviter de prendre trop de temps, l'individu va ainsi choisir la première solution satisfaisante qui se présentera à lui.

La problématique qui se posera dans le cadre de la recherche d'avantage concurrentiel et du recours à l'intelligence économique est que ce principe de rationalité limitée présente un double enjeu :

- D'une part, le temps constitue un élément très contraignant pour l'entreprise. Sa non maîtrise implique un manque de réactivité qui pourrait sanctionner l'entreprise vis-à-vis de la concurrence. Ainsi, l'entreprise se trouve, parfois malgré elle, forcée d'opter pour un choix qui, à défaut de lui garantir un avantage concurrentiel, lui permettrait au moins de rester dans la compétition. Ainsi, le rôle de l'intelligence économique, par la pertinence de ses stratégies de recherche et de traitement d'information et le soutien que lui apportent les dispositifs de systèmes d'information et de Knowledge Management dans l'entreprise, sera important dans la mesure où son efficacité permettra à l'entreprise d'optimiser ses choix stratégiques.
- D'autre part, le dispositif d'intelligence économique *défierait*, selon nous, les limites du principe de rationalité limitée. En effet, dépassant l'objectif de réactivité et d'adaptabilité et privilégiant beaucoup plus la proactivité dans la recherche d'avantages concurrentiels, l'intelligence économique va privilégier l'anticipation en se basant sur des signaux faibles qui lui procureraient un avantage par rapport aux autres. Le temps sera, dans le cas d'une stratégie de veille performante, un allié qui,

---

<sup>103</sup> MAYRHOFER.U, op.cit, p20

non seulement lui permettra de réfléchir à une stratégie proactive en sa faveur mais contraindra les autres entreprises concurrentes à se soumettre à ce principe de rationalité limitée pour rester dans la course. Par ailleurs, si l'obtention d'informations devient de plus en plus aisée grâce aux technologies de l'information, la valeur créée ne provient pas de sa disponibilité mais de son interprétation<sup>104</sup> et de l'usage qui en découle. L'intelligence économique au service de la prise de décision pourrait, au contraire, *affiner*, selon nous, la notion de rationalité limitée dans la mesure où elle intègre une variable psychologique et sociologique qui rattachera la prise de décision, non pas à l'information disponible seulement, mais à la perception et à l'interprétation que se feront les dirigeants de cette information et l'appréciation qu'ils auront de son degré de satisfaction en la replaçant dans son contexte concurrentiel. La limite, dans ce cas, ne provient pas de l'indisponibilité des informations ou de leur complexité mais réside dans la perception et l'interprétation des événements et des informations par les dirigeants. « La perception est implicitement rattachée à la stratégie qui est pour certains un calcul qui projette l'entreprise dans le futur en fonction de l'environnement tel qu'il est perçu, du potentiel de l'entreprise et des préférences de ceux qui détiennent le pouvoir »<sup>105</sup>.

Aussi, Pour reprendre cette notion de perception et d'interprétation dans le contexte décisionnel, nous reprenons les phases du processus de décision telles que les présente l'auteur Simon ; Ce dernier identifie trois phases :

- **Identifier les occasions qui justifient les décisions à prendre** : dans ce cas, percevoir apparaît comme la forme managériale réceptive des signaux émis par l'environnement ;
- **Recenser des solutions possibles et des actions envisageables** : il s'agit à ce niveau de l'interprétation des signaux émis par l'environnement et collectés par l'entreprise,
- **Le choix d'une action** : qui découle de l'interprétation et de la perception des différents signes.

Quelles qu'en soient les décisions prises, quelle que soit la nature des informations présentées grâce au système de veille et d'intelligence économique, il n'en reste pas moins vrai que cette décision reste influencée par la nature de perception et d'interprétation des

---

<sup>104</sup> Notons que dans le cadre d'une stratégie sous-tendue par un dispositif d'intelligence économique, la capacité d'interprétation et de perception des informations de la part des dirigeants joue un rôle important dans la stratégie de l'entreprise.

<sup>105</sup> Callot. Philippe, « intelligence économique et PME : le paradigme de l'intelligence perceptuelle », dans la revue des sciences de gestion, 2006/2, page 61 à 71

acteurs de décision. Ainsi, les préférences de l'acte de décision soulignent l'importance du concept des biais cognitifs<sup>106</sup> et de la rationalité limitée.

### **4.1.2. L'opportunisme et l'intelligence économique**

Pour Williamson, « l'opportunisme est une recherche de l'intérêt personnel qui comporte la notion de tromperie ».

Cette hypothèse ne signifie pas que tous les agents soient opportunistes mais qu'ils peuvent tous l'être. La recherche de l'intérêt personnel peut parfois amener l'individu à agir de manière opportuniste, que ce soit un opportunisme ex ante ou opportunisme ex post.

- L'opportunisme ex ante se présente lorsqu'il y a tricherie avant passation du contrat entre les parties (ex : communication d'informations erronées par un vendeur par exemple). Cet opportunisme est possible à cause de l'asymétrie d'information due à la spécificité des actifs humains.
- L'opportunisme ex post se présente lorsqu'il y a tricherie dans l'exécution du contrat, ou à la fin du contrat (évaluation des actions des parties, question de la reconduction du contrat). Cet opportunisme est lié à l'incomplétude des contrats et à la rationalité limitée, mais aussi à la spécificité des actifs. Cet opportunisme renvoie au problème du hasard moral.

Ce que nous pouvons remarquer à ce niveau, c'est que l'intelligence économique pourrait aider les acteurs à être plus vigilants en faisant preuve d'anticipation.

### **4.2. Intelligence économique et théorie décisionnelle**

Les nouvelles tendances socio-économiques (concurrence accrue, mondialisation des échanges, définition de nouveaux cadres réglementaires, émergence d'une culture informationnelle, etc.) bousculent les organisations dans leurs pratiques habituelles. Les activités de pilotage et de décision, garantes de la performance, voire de l'innovation, sont prioritairement concernées par ces bouleversements.

Par ailleurs, l'information a un rôle fondamental dans la construction d'une organisation : l'information recèle, en effet, un potentiel possédant une valeur stratégique (Kefi et Kalika, 2006). C'est pourquoi, sur un plan pratique, l'avantage concurrentiel d'une entreprise est lié aux façons dont elle surveille son marché et, surtout, dont elle gère ses propres informations et notamment celles qui sont liées à son métier.

Cette gestion stratégique des informations est au cœur des projets d'Intelligence Économique (désormais abrégée IE). Certes l'accès à l'information est important, mais le plus important

---

<sup>106</sup> Un biais cognitif est une distorsion dans le traitement cognitif d'une information. Le terme biais fait référence à une déviation systématique de la pensée logique et rationnelle par rapport à la réalité. [Wikipédia](#)

est l'aptitude des acteurs de l'organisation à transformer, comprendre, interpréter et utiliser l'information à des fins stratégiques<sup>107</sup>.

Nous pouvons considérer que les définitions de l'intelligence économique sont toujours en maturation. Cependant, la plupart des définitions qui existent partageraient sans équivoque le fait que l'un des objectifs premiers de l'intelligence économique est, pour l'entreprise, d'obtenir un avantage concurrentiel grâce à la recherche, au recueil et à la transformation d'informations clés qui engagent le devenir et l'évolution de l'organisation, en relation avec les changements de son environnement.

L'analyse décisionnelle est ainsi au cœur des projets d'IE et devient un enjeu d'autant plus important que la quantité des informations à analyser suit une évolution quasi exponentielle. Pour les organisations, la capacité à exploiter cette masse considérable d'informations est aujourd'hui devenue un enjeu majeur de leur compétitivité. Cette réalité économique oblige les responsables d'infrastructures, le responsable d'un projet IE à avoir un Système d'Information (désormais abrégé SI) de plus en plus flexible.<sup>108</sup>.

### **4.3.Intelligence économique et théorie de la contingence**

L'école de la contingence tente de rendre compte de la manière dont se structurent les organisations en étudiant l'influence des variables de contexte sur les caractéristiques des organisations.

L'école de la contingence (ou les théories de la contingence) regroupe les travaux de plusieurs auteurs des années 1950 aux années 1970. Les théories de la contingence technologique sont développées notamment par Woodward qui réalise des enquêtes sur le terrain de 1953 à 1957 pour analyser l'influence de la technologie sur la structure organisationnelle. Les théories de la contingence structurelle portées par Lawrence et Lorsch approfondissent les idées de Woodward, Burns et Stalker en étudiant l'environnement comme une contrainte déterminante sur la structure et les performances d'une organisation. Enfin, les théories de la contingence stratégique s'inscrivent en critique des théories de la contingence structurelle laissant une trop grande importance à l'environnement. Pour ces théoriciens, les gestionnaires d'une entreprise peuvent par leurs décisions contribuer à l'ajustement de l'organisation à son environnement.

### **Principes**

Une des propositions centrales de l'école de la contingence, est que les facteurs environnementaux rendraient contingentes les structures de l'organisation. Ainsi, contrairement au taylorisme qui s'engage dans la recherche normative de la bonne organisation « en soi », Henry Mintzberg, le principal représentant de l'école de la contingence, affirme que la structure est liée à la nature de l'environnement, bien qu'elle ne le

---

<sup>107</sup> Sybord. Christine, « Intelligence économique et système d'aide à la décision : de l'opérationnel « BIG DATA » au stratégique « little knowledge », revue internationale d'intelligence économique, lavoisier, 2015/1 vol7.

<sup>108</sup> Ibid..

## **Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique**

---

soit pas de manière mécanique ou déterministe. La structure dépendant également des buts que se fixent les dirigeants. Dès lors, les mécanismes régulateurs internes d'une organisation doivent être aussi variés que l'environnement avec lequel elle doit composer. Il n'y a donc pas de structure universelle s'adaptant à toutes les situations.

Deux principes émergent : *l'ajustement*, pour expliquer le rapport de l'entreprise à son environnement et celui de *la cohérence* pour décrire le fonctionnement interne de l'organisation. Les modèles se structurent donc autour de deux ensembles de variables :

- *l'environnement externe*, c'est-à-dire le système sociopolitique au sens large, les clients, les fournisseurs... ,
- *la cohérence interne du système*. Sur ce dernier point, Mintzberg considère que c'est la cohérence entre les sous-systèmes qui s'organisent pour maintenir certaines caractéristiques de l'organisation qui permet sa régulation<sup>109</sup>.

Nous remarquons que, même s'il n'est pas question de l'intelligence économique comme concept dans cette théorie, le rapprochement est bel et bien là. En effet, si pour cette théorie, l'environnement est une variable à analyser pour comprendre l'influence qu'elle peut exercer sur l'organisation, pour l'intelligence économique, l'environnement est non seulement un domaine d'étude mais un domaine d'intervention dans lequel elle peut passer d'une position d'adaptation à une position bien plus dynamique. L'intelligence économique, à travers ses composantes que sont la veille, la protection du patrimoine et l'influence, offre à l'entreprise une capacité d'anticipation et donc de création d'opportunités. A travers son volet informationnel et donc ses stratégies d'influence, l'entreprise affiche sa puissance et crée, au sein de son environnement, des sources d'avantage concurrentiel.

### **4.4.Intelligence économique et théorie basée sur les ressources**

La théorie basée sur les ressources offre un cadre de référence de la relation entre une information et une connaissance. Dans la perspective des tenants de cette théorie une organisation est une combinaison de ressources tangibles et intangibles. La logique de pensée de la théorie basée sur les ressources requiert que nous considérions l'information comme une ressource. Aussi, la relation entre l'information et la connaissance n'est pas directe mais plutôt caractérisée par le rôle médiateur de l'apprentissage. Ce rôle médiateur de l'apprentissage dans la transformation de l'information en connaissance constitue un des principaux points de consensus des tenants de la théorie basée sur les ressources (Barney, 1991; Grant, 1991). Les travaux sur les attributs des ressources stratégiques ont conduit à l'identification d'un ensemble de caractéristiques qui font l'objet d'un consensus relativement large parmi les tenants de cette théorie. Wernefelt (1984), un classique de la théorie basée sur les ressources, souligne que c'est l'appropriation avant les concurrents d'une ressource qui confère l'avantage concurrentiel. Les auteurs qui se sont penchés sur les types de ressources stratégiques rapportent l'importance de l'accès et de la capacité à exploiter l'information.

---

<sup>109</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89cole\\_de\\_la\\_contingence](https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89cole_de_la_contingence)

## ***Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique***

---

D'après Mahoney et Pandian (1992) l'information et la connaissance constituent des ressources qui confèrent à une entreprise un avantage concurrentiel.<sup>110</sup>

Dans le cadre de la démarche d'intelligence économique, cette théorie reste étroitement liée à une vision proactive orientée vers une stratégie construite plutôt qu'une stratégie déduite. La source de l'avantage concurrentiel étant basée sur l'identification d'une ressource unique à déployer dans la stratégie d'entreprise. La valeur stratégique de cette ressource unique dépendra de plusieurs critères. Ainsi, pour qu'une ressource procure un avantage concurrentiel à l'entreprise, elle devra être :

- **Pertinence** : il s'agit de sa capacité à saisir les opportunités et à se prémunir contre les menaces. La pertinence d'une ressource est associée à un avantage que procurerait la ressource dans le contexte de l'entreprise ;
- **Rareté** : la valeur stratégique de la ressource augmente en fonction de sa rareté. Plus la ressource est rare, plus grande sera sa valeur stratégique ;
- **Son inimitabilité** : lorsqu'une entreprise identifie qu'elle détient une ressource rare et pertinente, elle doit également vérifier son inimitabilité. Si cette ressource est imitable, l'avantage concurrentiel qu'elle obtiendra par le déploiement de cette ressource ne sera pas durable ;
- **Sa non transférabilité** : Plusieurs facteurs confèrent à la ressource sa non transférabilité, il s'agit notamment de l'immobilisme géographique de la ressource (gisement), l'imperfection de l'information sur la qualité de la ressource (ce qui rend son acquisition risquée) et l'étroite relation de la ressource ou de l'aptitude avec son contexte (internet) ;
- **Sa non substituabilité** : il s'agit de la dernière caractéristique qui détermine la valeur stratégique d'une ressource.

Si une ressource remplit toutes ces conditions, l'entreprise pourra construire son avantage concurrentiel autour de cette ressource. La valeur stratégique de la ressource augmente ses chances d'obtenir un avantage concurrentiel défendable et durable dans le temps.

C'est à cet effet qu'intervient l'intelligence économique. En effet, la valeur stratégique et la nature de l'avantage concurrentiel que l'entreprise cherchera à développer sera défini en grande partie par les activités de l'intelligence économique et ses différentes dimensions. Si la veille se charge d'évaluer, en les confrontant à l'environnement, les ressources de l'entreprise, la dimension sécurité protégera l'entreprise contre toute forme d'imitation. Le volet influence de l'intelligence économique mettra en place des stratégies pour la conquête des marchés identifiés grâce à la veille.

---

<sup>110</sup> OUBRICH. Mourad, « La création des connaissances dans un processus d'intelligence économique : Contribution conceptuelle et Etude empirique », thèse soutenue en 2005, Aix-Marseille 2.

### **4.5. Intelligence économique et théorie de l'apprentissage organisationnel**

Les auteurs dont les contributions peuvent être rattachées à la théorie de l'apprentissage organisationnel adhèrent à la thèse selon laquelle l'information constitue un intrant et son traitement qui abouti à la connaissance est un levier de l'apprentissage organisationnel.

Même si les travaux qui démontrent que l'intelligence économique contribue à la création de nouvelles connaissances, le lien apparait lorsque nous analysons ce concept. En effet, les différentes activités qu'engage l'intelligence économique convergent pour la plupart vers une création de sens sur la base des informations collectées de l'environnement. Des informations qui, grâce au processus d'apprentissage organisationnel, se transforment en connaissances organisationnelles.

Par ailleurs, l'intelligence économique ayant l'avantage d'avoir une interface externe et interne, joue un rôle essentiel dans l'obtention d'un avantage concurrentiel. Sa capacité à capter les besoins de l'entreprise dans son environnement et les traduire à l'intérieur démontre sa contribution dans l'acte d'apprentissage organisationnel.

Regardons de plus près un paradigme qui met en avant l'acte d'apprentissage comme une réponse à l'environnement dans lequel évolue l'individu ou l'organisation. Il s'agit du paradigme d'énaction. Nous nous sommes inspirés de ce paradigme et l'avons transposé à un raisonnement managérial pour comprendre que la spécificité de l'apprentissage au sein d'une organisation dépend aussi bien de la spécificité de cette organisation que de ses interactions avec ses environnements.

« L'énaction est un processus de mise en action de notre « organisation interne » par lequel nous structurons nos expériences passées pour orienter nos actions futures. Chaque nouvelle action non seulement confirme, renforce, améliore ou menace cette « organisation interne », mais aussi elle la représente. C'est un processus de fond qui projette, définit et produit une façon particulière d'exister »<sup>111</sup>.

Pour Varela<sup>112</sup>, l'énaction est le processus selon lequel nous déterminons en partie et structurons nos réalités. Il veut insister sur le rôle proactif que nous jouons inconsciemment en créant notre monde. Nous nous voyons souvent en train de vivre dans une réalité dotée de caractéristiques objectives, mais la vie exige de nous bien plus que cela. En effet, pour que nos réalités puissent se matérialiser, il nous faut jouer un rôle actif grâce à divers schèmes d'interprétation, bien que les réalités aient ensuite l'habitude de s'imposer à nous comme « des choses qui ne dépendent pas de nous ».

Ce que nous constatons à travers cette définition, c'est le rôle important du schéma d'interprétation qui permet de définir le sens des informations que nous percevons, les

---

<sup>111</sup>Machado. A, “ Le paradigme de l'énaction”, <https://www.alliance-coachs.com/wp-content/uploads/2015/06/lenaction-et-le-metier-de-coach-laurent-burrati.pdf>

<sup>112</sup> C'est Francisco Varela, neurobiologiste et chercheur en sciences cognitives qui aborde le concept d'énaction pour la première fois dans ses articles et ouvrages pour désigner un processus d'apprentissage propre à l'homme. Apprendre par énaction signifie, selon cet auteur, faire de l'expérience vécue, le lieu de l'émergence de l'être.

## ***Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique***

---

connaissances que nous créons et développons et les actions que nous enclencherons pour nous adapter et pour agir sur l'environnement. C'est notre perception de l'environnement qui définira les actions que nous mènerons.

Apprendre par l'énaction implique que nous apprenons de notre environnement tout en le façonnant. L'intelligence économique s'accorde parfaitement avec ce paradigme puisqu'elle permet à l'entreprise d'interagir avec son environnement et de créer des connaissances pour rendre cette interaction bénéfique pour elle. Les connaissances qu'elle développera sont impactées et impacteront à leur tour l'environnement et le marché dans lesquels évolue cette entreprise.

En présentant les conséquences de ce paradigme telles que présentées par cet auteur, nous ferons le parallèle avec l'apprentissage organisationnel et l'intelligence économique dans l'entreprise. Nous présentons ce parallèle dans le tableau qui suit. Selon cet auteur (Varela), les conséquences de ce paradigme sont présentées dans la première colonne du tableau ci-après.

## Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique

Tableau N° 2 : Interaction intelligence économique et apprentissage organisationnel selon le paradigme de l'énaction.

Les conséquences du paradigme d'énaction selon Varéla <sup>113</sup>	L'interaction intelligence économique et apprentissage organisationnel selon le paradigme de l'énaction
<p><b>Apprendre c'est être :</b></p> <p><i>Tout savoir participe à la construction identitaire des personnes.</i></p>	<p><b>Apprendre c'est être :</b></p> <p>Le savoir qui se crée grâce à une interaction entre la veille (dans l'IE) et le Knowledge Management constitue un patrimoine unique et propre à l'entreprise. il détermine son identité et oriente ses actions et ses stratégies d'influence</p>
<p><b>Apprendre c'est faire :</b></p> <p><i>Si l'on veut connaître une chose, il faut interagir avec elle</i></p>	<p><b>Apprendre c'est faire :</b></p> <p>Tout comme pour l'homme, c'est en interagissant avec son environnement que l'organisation apprend et développe ses compétences et ses connaissances.</p>
<p><b>Apprendre c'est créer :</b></p> <p><i>Si nous avons conscience d'être l'architecte de notre propre réalité, nous savons aussi que nous pouvons aussi en construire une autre complètement différente.</i></p>	<p><b>Apprendre c'est créer :</b></p> <p>L'intelligence économique donne du sens aux connaissances organisationnelles et permet leur développement et leur valorisation. la proactivité et les stratégies océans bleus permettent de sortir des sentiers battus et construire des espaces où l'entreprise pourra exploiter tout son potentiel créatif.</p>
<p><b>Apprendre c'est se mouvoir librement :</b></p> <p><i>Chacun énonce le monde différemment et doit avoir l'initiative de ses comportements dans le temps de l'apprentissage pour se révéler aux autres et à lui-même et ainsi intégrer le savoir par le biais de son expérience vécue. Si nous construisons notre identité à travers ce que nous faisons alors nous devrions toujours avoir le choix. Plus nous sommes conscients que nous avons le choix plus nous sommes disponibles à apprendre.</i></p>	<p><b>Apprendre c'est se mouvoir librement :</b></p> <p>L'apprentissage organisationnel qui accompagne les activités de l'intelligence économique permet une adaptation continue et une proactivité par la même occasion. Une connaissance élargie de l'environnement et du potentiel permet de prendre des initiatives et encourage l'innovation et favorise ainsi l'obtention d'avantages concurrentiels.</p>
<p><b>Apprendre c'est augmenter sa capacité de choix :</b></p> <p><i>Lorsque je suis en conversation avec moi-même, dans une forme de monologue, ma logique est une monologique et mes choix sont toujours les mêmes. Augmenter ma capacité de choix c'est élargir mon champ des possibles pour explorer des logiques différentes de mes habitudes.</i></p>	<p><b>Apprendre c'est augmenter sa capacité de choix :</b></p> <p>Ce point nous intéresse particulièrement car il renvoie à un élément important de notre problématique. Il renvoie au principe de synergie qui implique qu'il ya toujours plus de possibilités lorsque les individus s'engagent dans une réflexion commune. Le nombre d'alternatives et de solutions augmente et les chances de tomber sur une meilleure proposition que celle qu'on aurait eue en réfléchissant seul sont plus grandes aussi.</p> <p>Par ailleurs, ce paradigme renforce le principe de partage des connaissances qui est prôné dans le Knowledge Management. Un principe qui améliore et valorise les connaissances et les compétences organisationnelles. Un principe que nous allons développer dans les chapitres suivants lorsque nous allons aborder l'interaction entre le Knowledge Management et l'intelligence économique</p>

Source : tableau élaboré par nos soins

<sup>113</sup> Machado.A, op.cit.

Par ailleurs, la thèse soutenue par Huber (1991) est plus proche de celle formulée par Argyris (1976). Une organisation apprend, soutient cet auteur, lorsqu'à travers le traitement de l'information, elle modifie son comportement potentiel. Par traitement, Huber (1991) signifie l'acquisition, l'exploitation, l'interprétation et la diffusion de l'information. La recherche et la diffusion de l'information sont par ailleurs identifiées parmi les processus organisationnels favorisant l'acquisition de la connaissance.<sup>114</sup> Ainsi, intelligence économique et apprentissage organisationnel sont mutuellement bénéfique l'un pour l'autre.

Enfin, l'apprentissage organisationnel rendu possible par les pratiques d'intelligence économique requiert, afin de s'actualiser, l'existence potentielle d'une capacité dynamique spécifique, la capacité d'absorption<sup>115</sup>, au travers de l'ensemble de l'organisation.

### **5. Les deux grandes approches stratégiques : Entre déterminisme et volontarisme**

La pensée stratégique a connu une évolution dans ses approches depuis les années 50. Cette évolution est associée à une évolution continue de l'environnement qui contraint les entreprises à introduire, dans leur raisonnement stratégique, cette instabilité et ce changement continu de l'ensemble des variables environnementales.

Pour mieux interagir avec l'environnement, nous pouvons distinguer deux grandes approches. La première est une approche de l'adaptation stratégique. Basée sur le positionnement, elle relève d'une attitude plutôt déduite que construite. La seconde, quant à elle, s'inscrit dans une approche proactive et relève d'une attitude construite plutôt que déduite. Il s'agit de l'approche de l'intention stratégique basée sur le mouvement, appelée également approche volontariste.

#### **5.1.L'approche déterministe : (stratégie déduite)**

A ce niveau, la stratégie est associée à des principes d'adaptation et de position. « Il s'agit du déterminisme stratégique où la stratégie est considérée comme une variable contingente à l'environnement »<sup>116</sup>. Selon cette approche, la stratégie est imposée par l'environnement de l'entreprise et est déduite d'une adéquation entre l'analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise ainsi que de l'analyse des opportunités et des menaces actuelles et futures que présenterait l'environnement de l'entreprise. Ce modèle Forces Faiblesse/ Opportunités Menaces appelé aussi matrice SWOT se complète avec les travaux de Michael PORTER sur l'avantage concurrentiel. Il présente dans son modèle, les 5+1 forces concurrentielles, l'ensemble des acteurs qui présentent une éventuelle menace et une influence sur le comportement et les décisions de l'entreprise. La stratégie de l'entreprise dans ce cas là se fait après évaluation des rapports de force qu'il y a entre elle et chacun de ces acteurs. L'analyse

---

<sup>114</sup> OUBRICH.M, op.cit.

<sup>115</sup> Nous revenons sur cette notion de capacité d'absorption dans le cadre de l'intelligence économique et du Knowledge Management dans le chapitre 3 de cette recherche.

<sup>116</sup> ISET Djerba | Salma Bardak El Younsi , cours de stratégie d'entreprise. <https://www.scribd.com/doc/194895386/Cours-Strategie-Entreprise-Selma-Bardak-2> consulté le 09/04/2020

de Porter fait ressortir les composantes de la veille stratégique qui permettent à l'entreprise de surveiller son environnement concurrentiel et d'être informée sur l'évolution des comportements des différents acteurs qui le composent. En recourant à des veilles concurrentielle, commerciale, technologique et globale, l'entreprise augmente ses chances de mieux s'adapter et mieux prévoir les changements qui pourraient se produire pour agir en conséquence. Ce modèle permet de construire une stratégie qui permette d'améliorer le positionnement de l'entreprise dans son secteur d'activité et obtenir un avantage concurrentiel durable. Les travaux de PORTER représentent une référence dans le domaine des stratégies de positionnement et sous-tendent les modèles allant plus loin que l'adaptation, des modèles basés sur le changement et la proactivité.

Notons également que cette approche qui s'inspire de l'économie industrielle est également appelée « l'approche économique et industrielle ».

### **5.2.L'approche volontariste : (stratégie construite)**

Selon ce courant d'idée, qui est d'ailleurs celui qui prévaut aujourd'hui au sein des entreprises qui se veulent compétitives et de plus en plus performantes, l'attitude est dite construite. Les stratégies dans ce cas ne sont pas seulement déduites de l'analyse de l'environnement et nous ne sommes plus dans une logique d'adaptation mais plutôt dans une logique de construction d'un avantage concurrentiel autour de ressources, compétences et connaissances spécifiques et uniques. Une vision dans laquelle la stratégie est délibérée et volontariste. L'entreprise repère les ressources valorisables<sup>117</sup> (quelles que soient leurs natures) et les déploie dans une stratégie qu'on qualifiera de proactive. L'entreprise ne subira pas seulement son environnement mais elle agira sur lui.

L'environnement concurrentiel ainsi que les capacités de l'entreprise étant en transformation permanente, l'entreprise cherchera à baser sa stratégie non pas sur le secteur d'activité dans lequel elle se trouve mais plutôt sur ses propres spécificités<sup>118</sup>. L'entreprise cherchera à transformer et à renouveler les conditions de la concurrence plutôt que de se contenter à s'y adapter. Ce courant intègre très bien le concept de la transformation et du mouvement.

---

<sup>117</sup> La valeur stratégique d'une ressource dépend de plusieurs conditions. Ces critères permettent d'évaluer dans quelle mesure cette ressource peut procurer un avantage concurrentiel défendable et durable. Autrement dit, pour qu'une ressource procure un avantage durable et défendable, il faut qu'elle soit : pertinente, rare, non imitable, non transférable et non substituable.

- Une ressource pertinente renvoie à la capacité de celle-ci à saisir les opportunités et palier sinon transformer les menaces.
- Une ressource doit rare et ne doit être détenue que par l'entreprise ou très peu d'entreprise.
- La ressource ne doit pas être imitable. Ce qui protégerait sa valeur stratégique et l'avantage qu'elle pourrait procurer à l'entreprise.
- Elle ne doit pas être transférable, c'est-à-dire qu'elle n'est pas sujette à l'échange sur le marché.
- Et enfin, la valeur stratégique de la ressource est conditionnée par sa non substituabilité. En effet, pour que l'entreprise puisse préserver et garantir la durabilité de son avantage concurrentiel, ce dernier ne doit pas être substituable.

<sup>118</sup> Cette notion de spécificité est très large. Notons au passage que le Knowledge Management facilite la capacité de l'entreprise à se doter de ce caractère spécifique. Autrement dit, des entreprises qui évoluent dans un même secteur, même si elles disposent de ressources matérielles identiques, ne peuvent disposer d'un patrimoine cognitif identique. La création, le développement et le partage des connaissances est spécifiques et unique pour chaque entreprise car les compétences individuelles et surtout collectives ne peuvent être associées qu'à un contexte bien déterminé. A d'autres contextes et à d'autres individus correspondraient d'autres connaissances.

## ***Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique***

---

L'intérêt pour nous d'exposer ces deux approches dans cette recherche est d'expliquer le contexte dans lequel s'inscrirait mieux la démarche d'intelligence économique conjuguée aux enjeux du KM et du SI.

En nous référant à la première approche, déterministe, nous relevons que celle-ci commence par l'analyse SWOT ; ce qui correspondrait à l'un des objectifs de la mise en place du dispositif IE dans l'entreprise. En effet, la première composante de l'IE est la veille stratégique. Cette dernière consiste à fournir à l'entreprise toutes les informations relatives à son environnement concurrentiel et autre. L'approche adaptative, même si l'objectif principal de la veille et de l'intelligence est la proactivité, reste une étape incontournable. Autrement dit, une entreprise se doit au moins, à défaut de proactivité, être réactive et répondre rapidement aux changements de son environnement. Changements auxquels elle prend d'ailleurs part.

Aussi, et plus encore, notre dispositif IE s'insère mieux dans la seconde vision de l'intention stratégique même s'il n'exclue pas pour autant la première approche. Nous construisons notre thèse et fondons notre raisonnement autour du fait que l'hyper concurrence que revêt le contexte économique actuel ne laisse pas beaucoup de place aux entreprises qui n'optent que pour la réactivité.

Seules les entreprises proactives arrivent à s'imposer et imposer leurs volontés stratégiques. Pour ce fait, l'intelligence économique s'avère être l'arme idéale.

Ce qui ressort de cette réflexion est que l'intelligence économique 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 durable. Autrement dit, l'intelligence économique démarre avec la première approche et se complète dans la deuxième.

### **6. Modèles d'analyse de l'intelligence économique**

Productrice et consommatrice d'informations, l'entreprise s'interroge sur plusieurs questions relatives tout aussi bien aux facteurs qui l'influencent qu'à l'influence qu'elle exerce elle-même sur ses clients, ses concurrents et son environnement de manière générale. Elle s'interroge en lisant et en écoutant. Qui croire ? Pourrait-elle bâtir ou modifier une stratégie sur une foi de ce qu'elle lit ? Comment peut-elle évaluer la multitude d'informations, souvent contradictoires, qu'elle rencontre. L'image qu'elle renvoie est elle en cohérence avec celle souhaitée ?... tant de questions qui fondent l'intelligence économique.

Si l'intelligence économique a pour finalité la transformation de l'information en connaissances au profit de l'entreprise et de ses clients, cette transformation, ce passage, s'appelle l'analyse.

L'analyse exige de nouveaux acteurs, un nouvel état d'esprit et d'autres outils. Elle est une mise en scène des intelligences individuelles et des expertises. Après les outils dédiés au recueil, entrent en scènes les méthodes et les outils dédiés à l'analyse.

Les méthodes d'analyse issues des sciences de gestion ont depuis longtemps préparé le terrain sur lequel agira l'intelligence économique. Nous en citons et présentons brièvement ci-après, quatre méthodes d'analyse issues des sciences de gestion, en l'occurrence le modèle PESTEL, les 5+1 forces concurrentielles et la matrice SWOT.

Ces outils relèvent tous du diagnostic stratégique, étape indispensable à l'élaboration d'une stratégie d'entreprise et qui constitue, par l'occasion l'accompagnateur de la stratégie d'intelligence économique.

En effet, la stratégie d'intelligence économique ne peut se faire que si l'entreprise procède à un diagnostic stratégique. Une vision claire et précise de l'environnement de l'entreprise qui se fera à travers la veille stratégique, composante première de l'intelligence économique. Et une connaissance complète des capacités présentes et futures de l'entreprise qui détermineront les forces et les faiblesses de celle-ci dans un environnement dont elle aura pris connaissance et conscience.

### **6.1. Diagnostic stratégique**

Le diagnostic stratégique consiste à comprendre l'impact stratégique de l'environnement externe, des ressources et des compétences internes et des influences des parties prenantes de l'entreprise.

Le diagnostic stratégique comporte deux volets : le diagnostic interne et le diagnostic externe. Les deux diagnostics sont reliés l'un à l'autre. On ne peut évaluer les forces et les faiblesses de l'entreprise que par rapport à un contexte ou à un environnement bien défini. Nos capacités et nos ressources ne prennent tout leur sens que lorsqu'elles sont rapportées et évaluées par rapport aux facteurs clés de succès ou par rapport aux ressources des concurrents. De même, les opportunités sont des occasions que l'entreprise ne peut saisir que si elle dispose des moyens et des ressources nécessaires pour les saisir. Les deux diagnostics sont ainsi aussi nécessaire l'un que l'autre et se complètent pour former une vision globale qui permet de préciser les objectifs de l'entreprise et les stratégies à mettre en œuvre.

#### **6.1.1. Diagnostic interne : évaluation du potentiel interne de l'entreprise**

La définition d'une stratégie pertinente pour l'entreprise passe par la mesure des capacités présentes et futures de l'entreprise, capacités qui seront par la suite mises en œuvre dans le cadre du plan stratégique adopté. Cette phase se décompose comme suit :

- Étude des politiques et stratégies ;
- Évaluation des moyens ;
- Évaluation de l'organisation ;
- Analyse de la chaîne de valeur.

### **6.1.1.1. Etude des politiques et stratégies**

Chacune des différentes fonctions de l'entreprise suit ses propres politiques et stratégies (politiques financières, commerciales, sociales, etc.)

Le responsable de chaque fonction devra les expliquer clairement au diagnostiqueur. L'objectif n'étant pas de porter un jugement sur ces différentes politiques, mais de les comprendre ou de constater leur absence le cas échéant.

Le diagnostiqueur devra vérifier, dans la mesure du possible, la fiabilité des informations recueillies.

### **6.1.1.2. Evaluation des moyens**

L'analyse stratégique devra tenir compte d'un double aspect : L'analyse des ressources de l'entreprise d'une part, et d'autre part, l'analyse de la capacité de l'entreprise à mobiliser ces ressources (des ressources peuvent être en effet identifiées sans pour autant être mobilisables par l'entreprise dans le cadre d'une stratégie particulière).

- **Evaluation des ressources humaines** : Celles ci doivent être analysées tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif. Du point de vue quantitatif, il s'agit de mesurer le nombre de salariés présents dans l'entreprise. Du point de vue qualitatif, il s'agit de mettre en évidence leurs compétences, leur savoir-faire de manière à identifier les points forts concurrentiels de l'entreprise.  
L'accroissement du capital humain passe généralement par la mise en place de plans de formation destinées à accroître le potentiel des salariés présents.  
Dans le cadre d'une démarche stratégique, l'entreprise doit faire apparaître les besoins éventuels en force de travail ou en compétences afin de les traduire par un plan de recrutement ou licenciement selon l'option stratégique poursuivie.
- **L'évaluation des moyens matériels** : Ensemble des immobilisations détenues par l'entreprise et inscrites à l'actif de son bilan. Il s'agit des moyens matériels proprement dits et les technologies utilisées. Souvent, une démarche stratégique va se traduire par un accroissement des besoins en immobilisations (moyens de production, manutention, transport, contrôle, recherche, etc.).  
L'entreprise doit donc faire le point sur ses capacités productives et sur le taux réel d'utilisation de ses capacités (rapport entre la production théorique maximale et la production réellement constatée). Si celui ci est faible, cela signifie, par exemple, que l'entreprise peut mettre en place une stratégie de croissance sans accroître le volume de son capital technique initial. Dans le cas contraire, l'entreprise doit définir un programme d'investissement destiné à augmenter son stock d'immobilisation.
- **Les ressources technologiques de l'entreprise** : « ensemble des connaissances et des techniques utilisées pour concevoir et fabriquer un produit ». La connaissance du patrimoine technologique est essentielle dans la mesure où il conditionne souvent

l'utilisation des autres ressources.

L'auteur A.D Little distingue différentes catégories de technologies :

- **Les technologies de base** : indispensables à la réalisation d'une activité mais ne constituent pas un facteur clé de compétitivité.
- **Les technologies-clés** : dont l'impact concurrentiel est déterminant dans une activité donnée.
- **Les technologies de pointe** : qui offrent un fort potentiel de différenciation dans le futur.
- **Les technologies émergentes**, aux implications incertaines mais identifiées comme décisives pour l'avenir.

La connaissance du patrimoine technologique de l'entreprise va donner lieu, dans le cadre d'une démarche stratégique, soit à l'acquisition à l'extérieur des technologies non présentes dans l'entreprise mais indispensable (brevets, licences,...) soit à la mise en place d'un programme de recherche et développement supposé produire les technologies recherchées.

- **Évaluation des moyens financiers** : Les ressources propres internes de l'entreprise représentées par la capacité d'autofinancement mesurent les flux financiers générés par l'activité présente ou anticipée de l'entreprise qui pourront être réinvesties par celles-ci au cours de son activité. Les ressources propres externes de l'entreprise sont fournies soit par les actionnaires de celle ci, soit par les établissements financiers.

L'entreprise doit donc mesurer à la fois sa capacité à faire appel à ses actionnaires pour accroître ses capitaux disponibles (augmentation de capital), et sa capacité à accroître ses emprunts auprès des établissements de crédit ou directement auprès du marché financier. Les éléments de réponses sont fournis par l'analyse des comptes de bilan de l'entreprise (analyse financière).

**6.1.1.3.Évaluation de l'organisation** : Il s'agit de déterminer dans quelle mesure l'organisation permet la bonne réalisation des tâches et l'obtention des résultats escomptés grâce aux moyens mis en place.

Le diagnostiqueur peut procéder à :

- Une étude de la direction ;
- Une analyse du style de management ;
- Une étude de la culture d'entreprise.

L'organigramme de l'entreprise permet d'apprécier le degré de décentralisation et l'importance des niveaux hiérarchiques.

De même, il faudra évaluer la capacité créatrice et mobilisatrice du management : Quel

équilibre entre les procédures et la place laissée aux initiatives ? Que récompense-t-on ? Le travail ou les résultats ? Les styles de management de la direction et de l'encadrement facilitent-ils ou gênent-ils les facteurs clés de succès des DAS (souplesse, réactivité, services aux clients, qualité, etc.) ?

#### **6.1.1.4. Analyse de la chaîne de valeur**

Un outil d'analyse stratégique incontournable dont l'efficacité n'est plus à prouver, la notion de « chaîne de valeur » a été introduite par Michael Porter. Il définit l'entreprise comme un enchaînement d'activités transformant des « inputs » en « outputs » achetés, au final, par des consommateurs. Ces activités sont, par ailleurs, interconnectées.

La combinaison des différents processus et leurs interactions génèrent, aux yeux des clients, une certaine valeur. La valeur ne se limite donc pas à la firme en tant que tel puisqu'elle comprend également les relations qu'elle entretient avec ses partenaires (sous-traitants, circuits de distribution...).

L'analyse de la chaîne de valeur consiste, pour l'entreprise, à repérer les différentes étapes de ses processus (ou systèmes) de création de valeur, de la conception du produit ou du service à sa mise à disposition au client final. La chaîne de valeur, qui porte sur les processus internes à l'entreprise et sur les interactions entre ses différentes composantes, montre où et comment se crée la valeur ajoutée au sein de l'entreprise. Sa capacité à coordonner de manière optimale ses processus tout en minimisant les coûts mais, pour autant, en donnant la priorité à la satisfaction du client, doit lui procurer un avantage concurrentiel (M. Porter). Ainsi, l'analyse de la chaîne de valeur permet à l'entreprise d'estimer dans quelle mesure et dans quelle proportion un maillon concourt spécifiquement à la valeur créée et perçue par le client tout en tenant compte des coûts. Dès lors qu'une étape du processus ne crée pas de valeur ou en crée insuffisamment, un changement s'impose qui peut consister à supprimer purement et simplement cette étape ou bien à l'externaliser. Les processus, qu'il s'agisse des processus financiers et administratifs, de production, économiques et commerciaux, culturels et humains ou bien encore décisionnels, sont extrêmement présents dans l'exercice de l'activité de l'entreprise et le changement peut, soit concerner directement l'un d'entre eux, soit concerner les interrelations qui existent entre eux. Le changement d'un ou plusieurs de ces processus se fait sentir dès lors qu'il est un préalable au changement de structure, de culture ou de mode de management. Avant d'envisager tout changement, l'entreprise doit donc collecter des informations concernant sa chaîne de valeur de manière à mettre en évidence ses compétences distinctives mais aussi ses faiblesses l'orientant ainsi dans ses choix quant aux changements à mettre en œuvre pour améliorer ses performances<sup>119</sup>.

---

<sup>119</sup> <http://creg.ac-versailles.fr>

**Figure N° 1 : Chaîne de valeur selon porter**

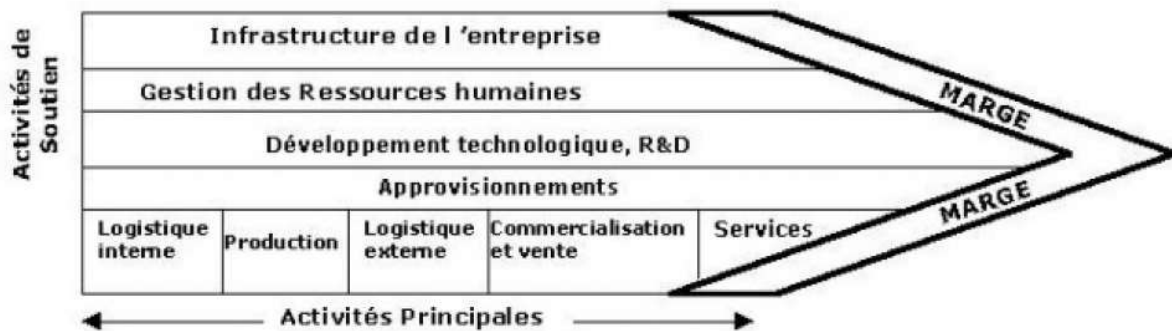


Schéma de la chaîne de valeur (M. Porter)

### 6.1.2. Le diagnostic externe

Le diagnostic externe a pour objectif non pas seulement de recenser toutes les influences environnementales de l'entreprise, mais de dresser également une cartographie qui permette d'identifier et de comprendre celles qui ont un réel impact sur l'organisation.

En voici quelques éléments :

#### 6.1.2.1. Le macro environnement : Le modèle PESTEL

Il s'agit des facteurs globaux qui dans une plus ou moins large mesure, ont un impact sur pratiquement toutes les organisations.

Le modèle PESTEL peut aider à déterminer quelles sont les tendances Politiques, Économiques, Sociologiques, Technologiques, Écologiques et Légales qui peuvent affecter, positivement ou négativement, les organisations et à quel degré pourraient-elles les affecter. Le modèle PESTEL est ainsi utilisé pour comprendre l'impact futur des facteurs environnementaux, qui peut être significativement différent de leur impact passé.

Aussi, les forces environnementales essentielles pour une organisation risquent de n'être que secondaires pour une autre. Ex : une multinationale est généralement focalisée sur l'évolution des politiques de régulation, de protectionnisme et de standardisation dans chacun des pays où elle est présente. Elle s'intéresse aussi aux coûts salariaux et aux taux de change qui déterminent son avantage concurrentiel par rapport à ses rivaux. Un distributeur par contre est essentiellement concerné par les goûts et les comportements des clients, ce qui implique de bien identifier ceux qui tendent à se globaliser et ceux qui demeurent strictement locaux. Un fabricant d'ordinateurs quant à lui se concentre sur la compréhension des évolutions technologiques qui peuvent déboucher sur des innovations et donc entraîner des obsolescences.

Un des principaux apports de la matrice d'analyse PESTEL est de permettre à l'entreprise d'avoir un point de vue complet sur son environnement concurrentiel. Cette perspective macroéconomique, peut ainsi permettre aux décideurs de mieux appréhender la situation stratégique de l'entreprise et de prendre les décisions optimales.

Plus qu'une liste des facteurs qui peuvent influencer sur l'entreprise, l'analyse PESTEL permet de contextualiser les éléments et de voir quels seront les impacts futurs auxquelles elle sera confrontée.

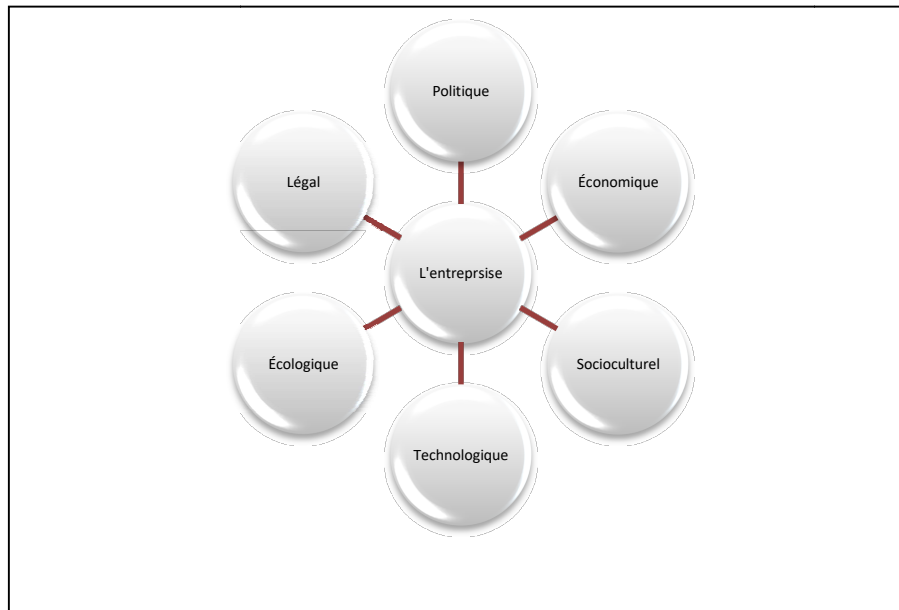
L'utilisation de la matrice d'analyse PESTEL repose sur l'analyse de 6 éléments qui participent ensemble à la définition de l'environnement concurrentiel de l'entreprise<sup>120</sup> :

- **Politique** : L'ensemble des éléments politiques qui peuvent affecter l'entreprise. Il peut s'agir de la politique fiscale, du commerce extérieur ou des éléments de protection sociale. Ce critère peut également s'intéresser aux biens et services dont le gouvernement en place s'est déclaré importateur ou exportateur.
- **Économique** : L'ensemble des éléments économiques qui peuvent affecter l'entreprise. Dans une perspective macroéconomique, il s'agit de prendre en compte le taux de croissance, les taux d'intérêts et l'inflation qui peuvent impacter le business de l'entreprise.
- **Socioculturel** : L'ensemble des éléments socioculturels qui peuvent affecter l'entreprise. Il peut s'agir de la démographie d'un pays, des attitudes concernant la professionnalisation et des tendances sociales qui sont autant de facteurs qui situent une entreprise et son activité au cœur d'une société.
- **Technologique** : L'ensemble des éléments technologiques qui peuvent affecter l'entreprise. Il s'agit d'observer les politiques de Recherche & Développement et les innovations mises en œuvre au niveau public comme privé.
- **Écologique** : L'ensemble des éléments écologiques qui peuvent affecter l'entreprise. Ces facteurs peuvent inclure les conditions météorologiques ou le climat, particulièrement pertinents dans le cadre d'industries de tourisme.
- **Légal** : L'ensemble des éléments législatifs qui peuvent affecter l'entreprise. Ces facteurs légaux comme les lois de protection des consommateurs, le code du travail et la protection des employés peuvent affecter le fonctionnement d'une entreprise.

---

<sup>120</sup> BESSON. Beranrd et al. « Méthodes d'analyse appliquées à l'intelligence économique », Livre Blanc réalisé par l'Institut de la communication de l'Université de Poitiers, juin 2010.

**Figure N° 2 : le modèle PESTEL**



Source : élaboré par nos soins

En plus du fait que ce modèle nous offre la possibilité de visualiser les différentes dimensions de l'environnement macro-économique, il encourage également le développement d'une pensée stratégique qui prend en considération les opportunités et les menaces éventuelles et anticiper les actions à mettre en œuvre pour saisir les opportunités et pallier les menaces.

Par ailleurs, il ne suffit pas pour l'entreprise d'identifier ces différentes influences ; ce qui importe, c'est de comprendre quelles sont réellement leurs implications. Il faut donc les situer dans une dynamique d'ensemble. L'entreprise identifie un certain nombre de tendances structurelles, c'est à dire les forces susceptibles d'affecter significativement la structure d'une industrie ou d'un marché. C'est la combinaison de ces tendances qui importe et non seulement l'impact spécifique de chacune.

C'est sur la base de l'évaluation de ces dimensions environnementales et de ces tendances structurelles que l'entreprise pourra construire des scénarii du futur et des stratégies proactives. L'analyse PESTEL n'est pas un outil d'analyse stratégique en soi mais elle constitue une étape indispensable pour la construction de la matrice SWOT qui, elle, constitue un outil d'analyse stratégique largement éprouvé.

#### **6.1.2.2. Le modèle des 5+1 forces**

Une organisation qui n'a aucun concurrent n'a pas besoin de stratégie. De même, la pertinence d'une stratégie ne se juge jamais dans l'absolu, mais en terme relatif : Le modèle des 5 forces de MICHAEL PORTER identifie les fondements de la concurrence dans

## ***Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique***

---

l'industrie.

Le postulat de départ de PORTER est que l'objectif fondamental d'une organisation est l'obtention d'un avantage concurrentiel.

Le concurrent est considéré comme tout ce qui peut réduire la capacité d'une entreprise à générer du profit et plus largement tout ce qui peut empêcher une organisation de constituer un avantage concurrentiel en limitant son degré de liberté stratégique. Porter a identifié cinq types d'intervenants qui ont cette capacité.

La détermination de la structure concurrentielle d'une industrie passe par la mesure et la hiérarchisation de ces 5 forces, chacune pouvant capter une partie du profit généré globalement et déstabilisent ainsi l'équilibre du secteur à son avantage.

Les chefs d'entreprise ont à définir une stratégie qui prenne en compte les stratégies de leurs concurrents, au moins principaux ; il importe donc qu'ils fassent l'effort d'investigation et d'imagination nécessaire. Ce n'est qu'en ayant une connaissance sérieuse et objective de chaque concurrent principal qu'une entreprise pourra intégrer et utiliser à son avantage les comportements stratégiques probables de chacun d'eux. La veille stratégique est l'outil qui permet à l'entreprise de rester en veille de son environnement.

### ***a. L'intensité concurrentielle :***

Sur quels éléments la concurrence est-elle fondée ? Son intensité est-elle à même de croître ou décroître ? Est-il possible d'en tirer avantage ?

L'intensité concurrentielle est particulièrement vive lorsque le secteur est soumis à une forte pression, c'est à dire lorsque les barrières à l'entrée sont faibles, la menace des substituts réels et le pouvoir des acheteurs et fournisseurs élevé. Aussi, d'autres éléments peuvent avoir un impact sur la rivalité des concurrents :

- L'équilibre des forces : Lorsque tous les concurrents sont approximativement de la même taille, la concurrence est généralement rude car il est probable que l'un cherche à dominer les autres ; lorsqu'il existe quelques organisations dominantes dont la position n'est pas mise en cause par les autres, l'intensité concurrentielle est moindre.

- Le taux de croissance du marché : Le cycle de vie suggère que la maturité du marché influe sur le comportement concurrentiel des entreprises.

- La différenciation : Sur un marché de base, où les biens et services ne sont pas différenciés, les coûts de transfert sont très faibles pour les acheteurs et les concurrents sont donc placés en position de forte rivalité.

- Possibilité de croissance externe ;

- Existence de barrières à la sortie : Renforce l'intensité concurrentielle. Ces facteurs qui limitent la possibilité pour un concurrent de se retirer, peuvent résulter de multiples facteurs : Forte intensité capitalistique ; Investissements non transférables ; Coût ou interdiction de licenciement ; Existence de synergies entre plusieurs DAS.

## ***Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique***

---

NB : Il est possible de croiser les barrières à l'entrée avec les barrières à la sortie pour définir le niveau d'intensité concurrentielle.

- b. Le pouvoir de négociation des clients/ distributeurs et
- c. le pouvoir des fournisseurs :

La relation de l'organisation avec ses partenaires en amont et en aval peut réduire ses marges de manœuvre et son degré de liberté des choix stratégiques.

Le pouvoir de négociation dépend :

- Du degré de concentration des fournisseurs ou des clients ;
- Du coût de transfert<sup>121</sup> (changement de fournisseurs ou client) ;
- De la menace d'intégration verticale vers l'amont ou vers l'aval ;
- L'image de marque de ces partenaires.

- d. La menaces des substituts :

Cela peut conduire l'entreprise à se retirer du secteur si l'écart de performance est trop important et la nouvelle technologie trop différente. Il existe différentes formes de substituts : Substituts d'un produit par un autre ; Substitution générique (voiture et vacances pour le revenu) ; L'abandon de certains produits (le tabac).

- e. Menace des entrants potentiels :

Elle dépend des barrières à l'entrée (facteurs qui imposent aux nouveaux entrants des coûts structurellement et durablement supérieurs à ceux des organisations déjà en place). Il existe 3 types de barrières :

**Barrières financières** : telles que les économies d'échelle (meilleure répartition des coûts fixes lorsque le nombre d'unités produites croît<sup>122</sup>, l'intensité capitalistique (ticket d'entrée qui est le capital nécessaire pour pénétrer une industrie), le coût de transfert (les concurrents peuvent enfermer leurs clients dans un standard spécifique, afin de les dissuader de se tourner vers d'autre fournisseurs, ex : PC et logiciels compatibles).

**Barrières commerciales** : tels l'accès aux réseaux de distribution (assurer leur propre distribution et empêcher les concurrents de pénétrer le marché), la réputation qui exige aux entrants potentiels des dépenses en communication très importantes<sup>123</sup> .

**Barrières de ressources et compétences** : tels la technologie (brevets, procédés tenus secrets), ressources rares<sup>124</sup> (matières premières, compétences, emplacements), l'expérience.

---

<sup>121</sup> En informatique, il est facile de changer de fournisseur de disquettes, mais extrêmement coûteux de changer de fournisseur de système d'exploitation

<sup>122</sup> à condition que les actifs nécessaires soient identiques quel que soit le volume de production

<sup>123</sup> ex : l'américain Whirlpool a pu imposer sa marque et présence en Europe après avoir acheté la division électroménager du Néerlandais Philips. Il lui a fallu sponsoriser le film du dimanche soir sur TF1 pendant 4 ans consécutifs- Le tarif de la publicité le plus élevé en France

<sup>124</sup> Certaines ressources sont rares car l'accès est réglementé (licence taxi...)

## ***Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique***

---

Afin de réduire la menace provenant d'entrants potentiels, les entreprises déjà installées mettent en place certaines tactiques de dissuasion comme : une réputation d'agressivité ; l'éventuelle riposte des concurrents en place (guerre des prix) suffit parfois à dissuader ; une forte différenciation ; prolifération : multiplier le nombre de références dans la gamme et obliger donc le « futur » concurrent à proposer une gamme étendue (difficile d'amortir les frais de lancement). Ou bien prolifération dans le temps, renouveler fréquemment les produits; le prix plancher : en faisant croire que l'activité est très peu lucrative.

### f. **Le rôle de l'État** : (force 5+1) :

L'Etat peut modifier la capacité des organisations à générer du profit. Son rôle concurrentiel comprend plusieurs aspects

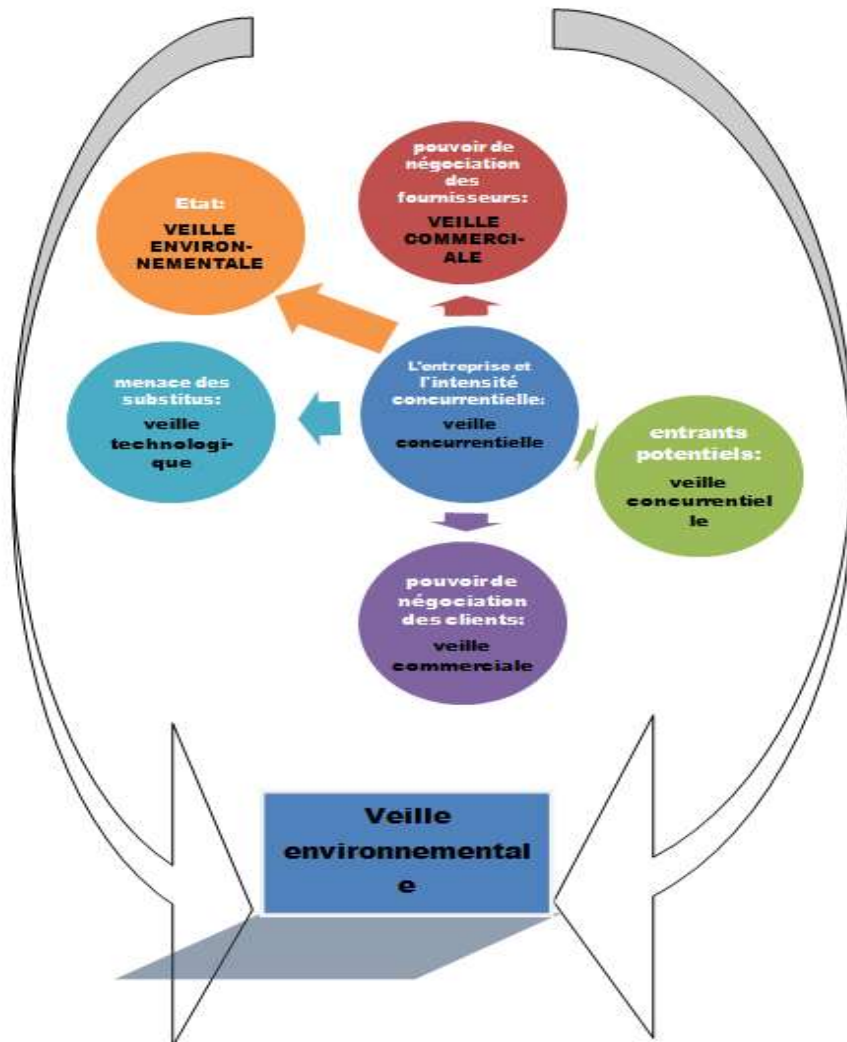
- Pouvoir de régulation : impôts, taxes, droit du travail, lois sur protection de l'environnement, contrôle des changes, contrôle des prix ;
- Protectionnisme : barrière à l'entrée légale pour protéger certaines industries des concurrents étrangers (quotas, droits de douane ;
- État client important (ex : armement) ;
- État fournisseur (électricité) ;
- État concurrent (télécoms, aérien,...) ;
- État financier (aide aux entreprises) ;
- État politique (instauration de lois...).

Au-delà de la cartographie des menaces que nous présente le modèle des 5+1 forces de Porter, ce modèle présente un autre avantage qui est celui d'intégrer l'outil de veille stratégique à cette analyse. En effet, pour chacun des acteurs qui intervient dans ce modèle, une veille spécifique y est attribuée. Le diagnostic ne peut donc se faire que s'il est accompagné d'une veille stratégique. Nous remarquons ainsi que, si le modèle de Porter constitue un outil d'analyse pour l'intelligence économique, il recourt également aux outils de l'intelligence économique pour augmenter de l'efficacité de son analyse.

Ainsi, entre le processus d'intelligence économique et l'analyse des forces concurrentielle se crée une synergie.

Nous retraçons dans ce qui suit une présentation des 5+1 forces de Porter avec les différentes veilles qui permettent d'identifier les éventuelles opportunités et les saisir, et d'anticiper les éventuelles menaces et s'y prémunir.

**Figure N° 3 : La veille stratégique et les 5+1 forces de Porter**



Source : élaborée par nos soins

## 6.2.La matrice SWOT

L'analyse SWOT est un outil d'analyse stratégique qui permet de déterminer les différentes options qu'offre un domaine d'activité stratégique. Elle présente à l'entreprise des éléments essentiels pour fixer, modifier et préciser ses objectifs stratégiques et identifier les facteurs internes et externes favorables et défavorables à la réalisation de ces objectifs.

L'analyse SWOT a été décrite comme l'outil éprouvé de l'analyse stratégique. Développée dans les années 60 par quatre professeurs de la Harvard Business School, c'est un support pour une démarche structurée de réflexion en groupe. Elle permet aux entreprises, organisations ou cabinets de consulting d'exprimer leurs expériences, déceptions, espoirs et inquiétudes par rapport à l'organisation ou le projet. La matrice SWOT permet l'identification

## ***Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique***

---

des forces et des faiblesses de l'organisation ou du projet, à la lumière des opportunités et menaces de l'environnement externe.

Les forces et les faiblesses sont souvent d'ordre interne, tandis que les opportunités et les menaces se concentrent généralement sur l'environnement externe. Elle vise à identifier les stratégies qui maximisent le potentiel de forces et d'occasions et qui minimisent l'impact des faiblesses et des menaces.

La matrice SWOT présente deux types d'analyse, interne et externe. L'analyse interne fait ressortir deux paramètres d'analyse, forces et faiblesses:

- **Forces ( *Strengths* )** : capacités présentes et futures de l'entreprise qui lui donnent un avantage sur les autres.
- **Faiblesses ( *Weaknesses* )** : caractéristiques de l'entreprise qui désavantagent l'entreprise ou le projet par rapport aux autres

Et le deuxième type d'analyse est l'analyse externe dans laquelle sont évaluées les opportunités et les menaces :

- **Opportunités ( *Opportunities* )** : les éléments du contexte qui contribuent, facilitent, aident, à la réalisation de la mission/vision institutionnelle ou du projet. Ces éléments peuvent être utilisés par l'entreprise à son avantage. Ce sont des occasions à saisir.
- **Les menaces ( *Threats* )** : éléments du contexte qui font obstacle à la réalisation de la mission/vision institutionnelle ou du projet. Il s'agit d'un problème posé par une tendance défavorable ou une perturbation de l'environnement qui, en l'absence d'une réponse de l'organisation, conduirait à une détérioration de la position de l'entreprise.

La matrice SWOT permet de visualiser rapidement l'adéquation (ou l'inadéquation) d'une stratégie à une problématique. C'est la confrontation entre les résultats du diagnostic externe et ceux du diagnostic interne qui permet de formuler des options stratégiques. Cette formulation d'options stratégiques constitue l'intérêt de l'analyse SWOT.

Elle est schématisée comme suit :

**Figure N° 4 : La matrice SWOT**



En résumé, la construction de la matrice SWOT est le résultat d'un diagnostic stratégique interne et externe. Elle constitue la synthèse des différentes analyses : PESTEL, 5+1 forces concurrentielles ainsi que le diagnostic interne de l'entreprise.

### **7. L'intelligence économique : un atout majeur de compétitivité**

« L'intelligence économique est un concept macro et micro économique associé à un objectif de Défense Nationale, de Sécurité Nationale, et de compétitivité durable de l'économie nationale et territoriale. L'expression est issue initialement du monde des dirigeants d'entreprises du domaine de l'armement, ainsi que des Pouvoirs Publics, soucieux d'une vision globale à l'échelon national et de défense économique du pays considéré globalement «sécurité économique»<sup>125</sup>.

L'information est souvent disponible, cependant il faut savoir comment la chercher et où la trouver, pour cela des méthodologies et des pratiques existent, ce sont celles de la veille et plus largement de l'Intelligence Économique.

Cette section traitera d'un outil indissociable du dispositif d'intelligence économique. Il s'agit de la veille stratégique qui alimente directement le processus d'IE dans l'entreprise.

---

<sup>125</sup> Lesca.H, **Op.cit**, p 183

## ***Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique***

---

Nous allons exposer quelques éléments de définition de la veille avant de situer son importance dans le contexte économique actuel et voir l'importance que lui accordent les entreprises aujourd'hui.

La problématique de l'intelligence économique revêt des dimensions stratégique et cognitive de première importance pour l'entreprise. Comme le souligne Philippe KISLIN<sup>126</sup>, l'intelligence économique va de la captation des signaux issus de l'environnement, à la lecture des événements, de l'identification des niches d'innovation à la prise de décision, son fondement se situe non seulement dans la facilitation à l'accès à l'information mais surtout dans l'aptitude à la percevoir, à la transformer, à l'interpréter et enfin à utiliser cette information, c'est-à-dire finalement à la comprendre ».

Cette faculté de comprendre l'information est le sens premier du concept d'intelligence constituant la première facette du pluri termes 'intelligence économique'. C'est cette capacité à comprendre, à générer des savoirs et des connaissances qui constituent une valeur ajoutée. Ainsi, la démarche d'intelligence économique favoriserait par la génération de savoirs, la transformation de ces connaissances en gains.

Cet état d'esprit s'accorde parfaitement avec notre problématique de recherche puisque au-delà de l'identification des informations stratégiques par le processus de veille, ce que nous cherchons à expliquer concerne plus la compréhension, la lecture et l'interprétation des informations ainsi que la capacité de l'entreprise à générer et gérer des connaissances sources d'innovations et de valeurs ajoutées. Autrement dit, c'est la dimension connaissance créée ou encouragée par le dispositif d'intelligence économique qui se trouve être à l'origine de la création de valeur.

---

<sup>126</sup> KISLIN. Philippe, « Modélisation du problème informationnel du veilleur dans la démarche d'intelligence économique », thèse, Université de NANCY2, 2007, page 41

### **Section 5 : intelligence économique et avantage concurrentiel : une approche en termes de veille stratégique et de chaîne de valeur**

Il est essentiel pour une entreprise d'identifier la source de son avantage concurrentiel avant de déployer la stratégie adéquate pour l'obtenir. Il s'agit de l'élément qui vous distingue de vos concurrents. Le point fort de votre entreprise, la recette unique de son succès. Un avantage concurrentiel peut prendre la forme d'une norme, un produit/service, un équipement spécifique conçu ou utilisé au sein de votre entreprise, ou parfois même un salarié spécifique. Les entreprises à la recherche de cet avantage déploient diverses stratégies et vont en quête d'informations pouvant leur garantir une longueur d'avance sur leurs concurrents. Cette section abordera un aspect de l'intelligence économique, en l'occurrence la veille stratégique, et démontrera à travers une interaction avec la chaîne de valeur, les possibilités d'obtention d'un avantage concurrentiel.

Pour donner un peu plus de richesse à cette section, nous avons intégré une variable supplémentaire qui est le développement durable. Cette problématique étant d'actualité, nous avons voulu consacrer une section pour tenter de démontrer que l'intelligence économique, à travers ses diverses actions et dimensions, peut constituer une solution à différentes problématiques, en l'occurrence la problématique du développement durable.

Nous allons, dans un premier temps, revenir brièvement sur la notion d'avantage concurrentiel ainsi que certains des facteurs qui peuvent favoriser son obtention. Nous allons ensuite l'associer à la démarche d'intelligence économique dans une problématique de développement durable.

Il est à noter que ces éléments ne sont pas exhaustifs, et que, chaque chercheur, selon le paradigme qu'il aura choisi pour aborder sa problématique, jugera certains éléments plus importants que d'autres. Nous concernant, nous sommes d'avis que toute fonction et toute activité au sein d'une entreprise, joue un rôle primordial dans la quête de l'avantage concurrentiel<sup>127</sup>.

Dans le cadre de l'analyse de la chaîne de valeur, en passant par les fonctions principales aux fonctions de soutien, chaque activité présente un potentiel de performance et constitue une source éventuelle d'avantage concurrentiel. Qu'elle soit liée au processus de production (dans toutes ses phases), de coordination ou de communication ou de contrôle, l'avantage concurrentiel peut trouver sa source partout dans l'entreprise. L'intelligence économique accompagnée d'outils appropriés servira, après les avoir identifiés, à les intégrer à la stratégie de l'entreprise.

Nous concernant, nous partageons le paradigme de M. PORTER quant au fait que la chaîne de valeur constitue un moyen par excellence pour identifier la source d'un avantage concurrentiel.

---

<sup>127</sup> En négliger une fonction serait une erreur stratégique. Notre point de vue réside dans le fait que les maillons d'une entreprise se doivent d'être tous pris en compte, analysés et évalués car la force d'une chaîne se mesure souvent par la résistance de son maillon le plus faible. Il ne serait pas très conseillé d'écarter un maillon sans s'assurer de son éventuel impact sur la stratégie de l'entreprise.

« En 1986, Michael Porter nous proposait une vision renouvelée de l'avantage concurrentiel au travers de la chaîne de valeur composée d'activités de soutien (administration, R&D, ...), et d'activités principales (logistique interne et externe, production, commercialisation et services). Dès lors, se dessinent trois manières pour une entreprise de faire émerger un avantage concurrentiel : être plus performante que ses concurrents sur au moins un maillon de la chaîne de valeur, mieux coordonner les maillons de la chaîne et, dans la durée, rendre chaque maillon plus réactif »<sup>128</sup>.

Par ailleurs, force est de constater que, au-delà de la recherche d'un avantage concurrentiel, l'entreprise se doit d'inscrire cet avantage dans une vision de long terme qui respecte les différentes dimensions de l'environnement qu'impactent les actions de l'entreprise. En effet, les entreprises d'aujourd'hui définissent leurs actions en s'inscrivant dans une optique de développement durable. Leur avantage se trouverait ainsi amplifié par l'image que générerait leurs actions et leurs impacts sociétaux. Dans la section que nous présentons ci-après, nous mettons en avant une approche qui met la veille stratégique et l'intelligence économique au service de l'avantage concurrentiel dans une optique de développement durable. Cette approche est basée sur une analyse de la chaîne de valeur comme vecteur d'obtention d'un avantage concurrentiel et la contribution de la veille stratégique et de l'intelligence économique dans cette analyse.

### **1. Penser le développement durable via l'articulation entre la veille stratégique et l'innovation : approche et analyse en termes de chaîne de valeur**<sup>129</sup>

Les organisations opèrent dans un environnement intense en concurrence et caractérisé par la globalisation et la mondialisation des échanges ainsi qu'une accélération sans précédent des flux d'information. L'obtention d'un avantage concurrentiel est dès lors sous-tendu par la capacité d'anticipation et d'innovation.

Aussi, l'activité économique des entreprises s'oriente désormais sur celle du développement durable. La nouvelle économie se veut une illustration à la fois des nouveaux besoins des sociétés de consommation et une meilleure connaissance de l'environnement direct ou indirect. Aujourd'hui, l'entreprise ne sera pas durablement compétitive sans prendre en considération les nouvelles exigences de l'environnement. Par conséquent, les entreprises ne cherchent plus seulement à faire de l'innovation tout court mais doivent inscrire celle-ci dans une optique de développement durable. Ainsi, la chaîne de valeur de l'entreprise doit aller dans ce sens pour une amélioration de la valeur globale de l'entreprise. Elle devra intégrer des procédures qui améliorent tant cette valeur globale et qui respectent tout aussi bien les principes du développement durable.

---

<sup>128</sup> MATHIEU. Benoit, « la communication offre un avantage compétitif », Magazine de la communication de crise et sensible © 2006 Publié par l'Observatoire International des Crises – [www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com)

<sup>129</sup>SI SALAH.K, OUAMAR.S et SI MOHAMMED.D, « Penser le développement durable via l'articulation entre la veille stratégique et l'innovation : approche et analyse en termes de chaîne de valeur », Les cahiers du CEDIMES, vol12-N°2-2018.

Par ailleurs, la croissance et la survie d'une entreprise dépendent de sa capacité à adapter ses stratégies 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 habileté à déployer ses ressources et capacités informationnelles pour les transformer en compréhension, et à utiliser cette connaissance pour une prise d'initiatives et actions qui lui permettent de s'imposer dans son environnement. C'est ainsi que le concept de veille stratégique prend tout son sens. Il permet de rester à l'écoute des évolutions de l'environnement et peut requérir la mise en valeur de l'innovation en tant que moyen de réponse. De la sorte, veille et innovation incarnent le reflet de cette volonté stratégique d'anticipation et d'adaptation.

Cet article s'interroge sur le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation durable. Un processus d'innovation qui naîtrait par une analyse et une gestion innovante et durable de la chaîne de valeur.

La stratégie d'entreprise ne peut plus se limiter à une approche produit/coût, part de marché/prix. Les entreprises doivent proposer des produits répondant, si ce n'est dépassant les attentes des clients avec un certain degré de service, de qualité, de coût et de délai et une grande touche d'innovation. Il est donc indispensable de passer d'une croissance en volume à une croissance en valeur et cela suppose de la prise d'initiative et de l'innovation. Ce travail proposera l'analyse de la chaîne de valeur comme passerelle entre la veille et l'innovation durable. En gérant au mieux le triptyque qualité/coût/délai et en y intégrant des valeurs durables, l'entreprise aboutira à cette innovation durable.

Cette réflexion se fera en trois étapes. Les deux premières passeront en revue les éléments liés, d'une part, au développement durable et de ses dimensions et, d'autre part, au passage d'une stratégie d'innovation à l'innovation durable. La troisième étape, celle qui répond à notre questionnement stratégique mettra l'accent sur deux éléments principaux à son tour : le premier abordera la notion de veille stratégique et sa contribution dans la stratégie d'innovation et le deuxième constitue une approche qui proposera la chaîne de valeur et l'amélioration du triptyque « qualité/coût/délai » comme outil intermédiaire entre ces deux éléments (veille et innovation). Autrement dit, on démontrera l'impact de la veille sur l'amélioration de la chaîne de valeur à travers l'amélioration du triptyque pour une optimisation des moyens et une différenciation qui conduiraient à l'obtention d'un avantage concurrentiel via une innovation durable.

### **2. Le développement durable : nouvel enjeu stratégique des entreprises**

Depuis quelques années, de nombreux auteurs portent un intérêt croissant à l'égard de la responsabilité sociale des entreprises. Bien que leur responsabilité première soit de générer des profits, les entreprises peuvent et doivent en même temps contribuer à des objectifs sociaux et à la protection de l'environnement en intégrant, dans leurs instruments de gestion

et leurs activités, la responsabilité sociale comme investissement stratégique au cœur de leur politique commerciale.

Selon le rapport BRUNTLAND publié en 1987, le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Cette nouvelle conception du développement est illustrée par l'apparition de nouveaux concepts comme la gestion responsable des entreprises comprenant la responsabilité sociale mais également par la capacité de ces dernières à faire évoluer les modèles de production et de consommation en intégrant notamment les aspects environnementaux.

Ces évolutions, comme par exemple la multiplication des codes de bonne conduite concernant les pratiques sociales et le développement, les exigences nouvelles des consommateurs sur les produits plus respectueux de l'environnement et des conditions sociales de production... résultent d'une modification des attentes des différents acteurs et partenaires des entreprises et de la transformation industrielle accélérée par la mondialisation.

### **2.1. Les caractéristiques du développement durable**

Au sommet de la terre de Rio en 1992, la définition de John PEZZY du développement durable selon laquelle « les personnes contemporaines ont la responsabilité morale et doivent garantir aux descendants d'atteindre le même niveau de confort que celui des personnes contemporaines » sera complétée par la définition de trois piliers qui doivent être conciliés dans une perspective de développement durable, le progrès économique, la justice sociale et la préservation de l'environnement. Il s'agit des dimensions suivantes :

- *La dimension environnementale* : celle qui a le plus contribué à la définition et à la diffusion du concept. Les exemples retenus pour illustrer le concept concernent souvent la gestion des ressources naturelles renouvelables, à cause des pressions sur l'environnement qui sont devenues insoutenables : réchauffement de la planète, appauvrissement de la couche d'ozone, réduction de la biodiversité, pollution de l'air, de l'eau, des sols...

- *La dimension économique* : portée économique de la dimension environnementale, cette dimension prend diverses formes traduites par certains instruments d'intervention, tels que la taxation, les mécanismes de marché et autres indicateurs économiques, comme la production, la productivité; gestion des ressources et des investissements.

- *Et la dimension sociale* : sans doute celle qui a reçu le moins d'attention comparativement à l'environnement ou même à l'économie, elle est néanmoins considérée comme incontournable, y compris par les organismes tels que l'Organisation de coopération et de développement économiques, ou le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable. Diverses acceptions sont généralement retenues pour circonscrire cette dimension : aspects sociaux liés à la dimension environnementale, comme l'acceptation par la société des changements nécessaires des modes de consommation; aspects juridiques et politiques

soulevés lors des négociations sur les traités environnementaux; participation des citoyens à la construction d'un développement durable à travers leur engagement social.

### **2.1.1. De l'innovation à l'innovation durable**

Parmi les multiples définitions sur l'innovation, nous proposons celles qui permettent de mettre en avant une innovation qui naît d'une nécessité ou d'une volonté d'adaptation à un nouvel environnement, l'environnement durable.

Ainsi, l'Organisation de Coopération et de Développement Economique définit l'innovation comme « étant la mise en œuvre d'un produit, que ce soit un bien ou un service, d'un processus nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures »<sup>130</sup>.

Pour Peter Drucker, « l'innovation consiste en la recherche déterminée et organisée des changements et dans l'analyse systématique des opportunités que de 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 »<sup>131</sup>.

Ainsi, l'innovation est l'application économique des inventions qui aboutit à la création de nouveaux produits et services et de nouveaux marchés. Comme elle peut exprimer toute idée nouvelle même non technique qui permet d'offrir de nouveaux produits ou services.

On distingue habituellement l'innovation de produit de l'innovation de processus. La première consiste pour une firme à mettre sur le marché des nouveaux produits alors que la seconde repose sur l'amélioration technique des processus de production ou des méthodes de gestion.

Quel que soit le type d'innovation choisi par l'entreprise, celle-ci peut être radicale, faisant appel à de nouveaux critères de performances, ou processus nouveaux, et qui repose donc sur une invention ; ou incrémentale, qui se caractérise par une amélioration qui porte sur des produits ou des processus existants.

### **2.1.2. L'innovation durable**

Les nouvelles conditions imposées par le développement durable appelleront à de nouvelles pratiques ou de nouveaux produits qui s'adaptent à cette nouvelle donne.

Le développement durable offre plusieurs opportunités aux entreprises pour innover, tant les modes actuels de consommation et de production laissent place à des améliorations de toutes sortes : innovations sur les procédés et les techniques de dépollution, et surtout innovations prévenant la pollution, qui concernent l'ensemble des biens et des services. Ainsi, parmi les principaux thèmes présentant un enjeu stratégique à l'heure actuelle, nous avons:

---

<sup>130</sup> OCDE, « Synthèses : innovation ouverte dans les réseaux mondiaux », éd de l'OCDE, Paris 2008 .

<sup>131</sup> PRAX. JY, BUISSON.B, SILBERZAH. P, « Objectif : innovation », Ed. Polia, 2005, P.45

- un recours moindre aux substances appauvrissant la couche d'ozone nécessitant la mise au point de nouveaux produits et procédés dans un grand nombre de domaines, notamment en termes de progrès de techniques plus propres et des produits de substitution;
- La réduction des émissions de gaz à effet de serre, particulièrement le CO<sub>2</sub>, nécessiterait des changements majeurs dans les modes de consommation et de production : transports, énergie, procédés industriels, agriculture, déchets, gestion des eaux usées, etc. Les occasions d'innover vont des techniques de captage et de réutilisation du CO<sub>2</sub> à la réduction de ses émissions.
- La réduction de la pollution de l'air et de l'eau passe également par une amélioration des produits et des techniques dans plusieurs domaines : le transport, procédés industriels, agriculture, procédés de réutilisation de l'eau, etc.;
- La réduction des déchets domestiques et industriels, polluants et coûteux, est également une source de développement technologique tout au long de la chaîne à travers la réduction, le réemploi, récupération et recyclage de contenants, d'emballages, de matières ou de produits; ...

L'innovation est ainsi au cœur de l'esprit d'entreprise. Toute nouvelle entreprise naît à partir d'une démarche innovante, au moins par rapport à ses concurrents existants sur le marché. Ensuite, pour survivre et se développer, les entreprises doivent en permanence innover. A cet égard, les avancées techniques ne suffisent point, à elles seules, à garantir le succès. L'innovation, c'est aussi anticiper sur les besoins du marché, offrir une qualité ou des services additionnels, maîtriser les délais et contrôler les coûts, tout en respectant les valeurs du développement durable. L'innovation est avant tout un phénomène social ; à travers elle, les individus et les sociétés expriment leur créativité, leurs besoins et désirs. L'innovation peut et doit offrir une réponse aux problèmes prépondérants d'aujourd'hui. Elle rend possible l'amélioration des conditions de vie et permet d'améliorer les conditions et la sécurité du travail, de respecter l'environnement (nouveaux procédés de fabrication pour éviter ou réduire les déchets polluants) et d'économiser les ressources naturelles et énergétiques.

D'une manière générale, nous pouvons dire que nous assistons à une conversion de l'innovation en une innovation durable. Celle-ci ne se contente plus seulement d'atteindre l'objectif du profit mais prend en considération ses propres implications sociétales en étant soucieuse de respecter l'environnement, la santé des consommateurs, du niveau de vie et des conditions de travail. L'innovation durable, c'est ensemble de démarches d'innovation prises par l'entreprise pour intégrer les enjeux environnementaux et sociaux dans son activité.

### **3. La veille stratégique et l'innovation**

Dans un monde en mutation où les pressions du changement viennent bouleverser les facteurs d'inertie et les habitudes, un effort accru de prospective s'impose. L'organisation doit s'ouvrir sur l'extérieur tout en gardant la maîtrise de son environnement. Seules les entreprises qui franchiront un seuil qualitatif important dans leur capacité à prévoir les différentes variables

de l'environnement, pourront prétendre maintenir leur compétitivité. L'information constitue à cet effet, une ressource essentielle dans la gestion d'une organisation. La veille, pour peu qu'elle soit raccordée aux centres de décision, prend tout son sens. Elle sera mise en place par les entreprises pour anticiper et prévoir les incertitudes environnementales ; elle en sera l'outil qui accompagnera la stratégie d'innovation durable de l'entreprise.

### **3.1. La veille stratégique : bref rappel**

La Veille Stratégique est le processus par lequel l'entreprise observe, recherche, localise, traite, analyse, et diffuse l'information stratégique à des buts décisionnels et compétitifs. L'ensemble de ces activités anticipe les «signaux d'alerte» dans le but de créer des opportunités de marché pour son entreprise et de réduire ainsi les risques liés à l'incertitude. La Veille Stratégique est donc un «Système d'Information » ouvert sur l'extérieur ayant pour objet l'écoute de l'environnement de l'entreprise pour capter et anticiper les grandes tendances à venir, et ainsi de conforter le processus de décision. Elle sera un outil par excellence pour accompagner l'entreprise dans sa démarche d'adaptation aux exigences décrites par le développement durable.

La veille stratégique permet à l'entreprise de s'armer pour mieux configurer son processus d'innovation. L'entreprise oriente ses activités de veille vers des actions offensive en faveur d'une innovation efficace<sup>132</sup>. En effet, l'innovation est un acte offensif et la veille sera un allié de choix pour ce type de stratégie

### **3.2. La veille et l'innovation durable**

Les différentes dimensions de la veille vont permettre à l'entreprise de se positionner dans son environnement, de passer d'un mode de gestion réactif à un mode proactif et de construire sa stratégie d'innovation durable :

En effet, grâce à la veille technologique, l'entreprise va identifier les axes technologiques d'une innovation qui lui procurerait un avantage concurrentiel durable. Grâce à la veille marketing, l'entreprise va établir une cartographie des opportunités d'innovation en analysant les rapports de force existants entre fournisseurs, concurrents, clients et nouveaux entrants. 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 durables 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

---

<sup>132</sup> A noter que les nouvelles contraintes environnementales qui vont dans le sens du développement durable peuvent constituer, dans un premier temps, une externalité négative et donc une menace pour l'entreprise. ceci dit, une entreprise performante et qui se veut compétitive n'essayera pas de fuir cette menace mais l'utilisera, au contraire, pour mieux évoluer. Autrement dit, elle intégrera ces contraintes dans ses stratégies et favorisera la créativité, l'innovation et la proactivité plutôt que la réactivité.

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 des veilles sociétale et technologique, de même lorsque l'entreprise pratique de la veille concurrentielle et 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...

L'ensemble de ces veilles vont intervenir pour orienter les équipes de recherche et de développement en matière de besoin des consommateurs, besoin du marché, stratégies des concurrents en matière de prix et de différenciation, de positionnement, de canaux de distribution... sans oublier de les aligner aux valeurs du développement durable.

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 faveur d'une innovation durable.

#### **4. Articulation entre veille stratégique, chaîne de valeur durable et innovation durable**

Ce point vise à démontrer l'articulation entre veille stratégique et l'analyse de la chaîne de valeur ; une analyse qui vise l'obtention d'un avantage concurrentiel durable à travers une amélioration du triptyque coût/qualité/délai. Une amélioration qui, lorsqu'elle est orientée vers le développement durable, devient source d'innovation durable.

Si le processus de veille stratégique se charge de collecter, traiter, stocker et diffuser l'information en vue d'une prise de décision la plus optimale qui soit, la chaîne de valeur constituerait une approche pour traiter l'information collectée par la veille. Autrement dit, la veille se charge de collecter des informations sur l'environnement interne et externe de l'entreprise et la chaîne de valeur les intègre pour identifier les ressources et le potentiel des différentes activités de l'entreprise rapportées à leur environnement concurrentiel.

##### **4.1. La chaîne de valeur**

Ce concept introduit par Michael PORTER retrace l'ensemble des étapes qui déterminent la capacité de l'entreprise à créer un avantage concurrentiel identifiable et durable. Des activités, principales et secondaires, qui participent à la création de la valeur ; une valeur résultant des différentes activités réalisées par les fournisseurs, l'organisation et le circuit de distribution et qui se mesure par la perception du client du rapport qualité/ prix du produit de l'entreprise comparé à celui des concurrents. Parallèlement, l'ensemble de ces étapes et de ces activités génèrent des coûts et font l'objet d'une analyse par l'entreprise. Elle ciblera, ainsi, les

## ***Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique***

---

activités qui ralentissent l'obtention d'un avantage concurrentiel et identifiera les moyens d'y remédier.

Plusieurs facteurs de coûts sont liés à la chaîne de valeurs (économie d'échelle, apprentissage, coordination des activités, degré d'intégration verticale, synchronisation d'entrée du marché, zone géographique, facteurs institutionnels,...). Une entreprise développe un avantage de coût en maintenant sous contrôle ces facteurs mieux que ses concurrents.

Outre les avantages liés aux coûts, cette analyse permet de détecter, grâce à l'analyse du système de valeur et à la veille stratégique, les sources d'avantage concurrentiel liées à la différenciation. Autrement dit, l'entreprise, en recourant à cet outil d'analyse qui se base sur la veille stratégique, construit sa stratégie de domination par les coûts et sa stratégie de différenciation. Elle pourra, en jouant sur ces deux avantages, construire un avantage concurrentiel fondé sur l'innovation.

Par ailleurs, le consommateur d'aujourd'hui aime penser qu'il soutient une bonne cause dans ce qu'il achète et dans sa façon d'acheter. L'entreprise cherchera, en plus de la baisse des coûts et de la différenciation de son offre, à intégrer, dans sa chaîne de valeur, les normes liées au développement durable pour aboutir à un avantage fondé sur une innovation durable.

La stratégie d'entreprise doit s'appuyer sur le pilotage de la chaîne de valeur interne et externe pour dominer par les coûts, se différencier ou innover. Grâce aux informations recueillies par la cellule de veille stratégique, l'entreprise se positionne dans le système de valeur. Elle compare sa chaîne de valeur avec celle des concurrents afin de ressortir ses points faibles et ses points forts. Elle corrigera ses lacunes et intégrera ses points forts dans ses stratégies concurrentielles afin d'en faire un avantage concurrentiel. Par ailleurs, l'analyse du système de valeur lui permettra d'identifier les meilleurs partenaires et choisira ceux qui vont dans le sens de ses objectifs. Une meilleure coordination de ses activités avec celles de ces partenaires conjuguée à un achat durable et solidaire permet d'améliorer la qualité de son produit et de réduire ses coûts et délais et d'innover durable.

### **4.1.1. La chaîne de valeur et le coût**

L'analyse de la chaîne de valeur permet au gestionnaire de comprendre les processus au sein de leur entreprise et surtout à déterminer les coûts impliqués à chaque étape de la chaîne. Un contrôle des coûts efficace est essentiel pour l'entreprise afin d'identifier les possibilités de réduire ses coûts. Comment réduire les coûts grâce à la chaîne de valeur ?

Outre les facteurs cités plus haut (économie d'échelle, intégration verticale, facteurs institutionnels, ...), l'entreprise pourra réduire ses coûts :

**A. Par Analyse de la structure des coûts en interne**

La collecte des informations et leur analyse permet d'identifier la valeur créée par chaque étape et le coût généré par celle-ci. Trois cas de figure peuvent apparaître :

- **Le coût généré est supérieur à la valeur créée par cette activité**

L'entreprise pourra concentrer ses efforts et compétences sur cette activité afin de la renforcer (si cette activité ne peut pas être externalisée car jugée importante et directement liée à la création d'avantage concurrentiel) ; elle pourra externaliser l'activité, cela permet souvent d'obtenir un meilleur rapport qualité /coût ; ou alors mieux coordonner l'activité avec les autres activités de l'entreprise afin de tirer profit des synergies qui peuvent exister.

- **Le coût généré par l'activité est égal à la valeur créée par cette activité**

Elle peut opter pour les mêmes choix que les précédents afin d'améliorer la rentabilité de cette activité.

- **La valeur créée est supérieure au coût généré**

Avant de considérer que ce cette activité constitue un point fort pour l'entreprise, il va falloir d'abord la comparer à celle des concurrents pour voir la rentabilité relative de cette activité. Autrement dit, même si la marge de cette activité peut paraître avantageuse en terme absolu, il faut la comparer à celle des concurrents pour voir le positionnement de l'entreprise par rapport à eux et décider des choix à effectuer. Dans ce cas, deux possibilités s'offrent également à elle :

- Si sa marge absolue est positive alors qu'elle est inférieure à celle des concurrents, cela constitue donc une faiblesse pour l'entreprise, elle pourra alors procéder comme pour les cas cités précédemment. Dans le cas où cette activité est jugée essentielle et en liaison directe pour la création d'un avantage concurrentiel, l'entreprise n'optera pas pour l'externalisation mais favorisera l'amélioration des procédés, des compétences ou, selon les cas de figure, une meilleure coordination avec les autres activités de l'entreprise,
- Si sa position est avantageuse par rapport à celle des concurrents, l'entreprise peut maintenir cette activité tout en restant en veille. Malgré sa bonne position, des améliorations quant au rapport qualité / coût de cette activité la rendraient encore plus avantageuse. Elle pourra, malgré son avantage, opter pour la sous-traitance si elle juge que cette option lui rapporterait plus de valeur.

Dans tous les cas de figures, une meilleure coordination des activités de l'entreprise optimisera le rapport valeur/coût.

***B. Par l'analyse du système de valeur***

La veille stratégique fournit des informations sur les concurrents et les partenaires commerciaux en amont et en aval de l'activité de l'entreprise. Elle prendra pour partenaire celui qui présente une chaîne de valeur compétitive en termes de coûts, qualité et délais. Elle coordonnera ainsi, ses activités avec celles de ces partenaire afin, qu'ensemble, ils bénéficient d'avantages communs liés à ce triptyque qualité/coût/délai.

**4.1.2. La chaîne de valeur et la qualité**

La qualité du produit peut se mesurer par plusieurs critères. Pour certains produits, la qualité se mesure par leur degré de conformité aux normes de certifications, pour d'autres cette certification, à elle seule n'est pas suffisante car il ya la perception que le client se fait du produit. Au delà de ses besoins et de ses désirs, le client d'aujourd'hui est un client qui se préoccupe, par conviction pou par effet de mode, de l'environnement. L'entreprise doit dès lors chercher à offrir un produit qui réponde à des normes de qualité, qui réponde aux besoins des clients et qui réponde aux normes de développement durable, c'est dire que la chaîne de valeur doit trouver le moyen de faire aligner l'ensemble de ses activités à ces nouvelles normes pour faire , au delà de la différenciation et de l'innovation, de l'innovation durable.

L'analyse de la chaîne de valeur permet à l'entreprise de comprendre le fonctionnement de chacune des étapes nécessaires à la conception, à la production et au cheminement du produit, même au delà d'ailleurs (service après vente et amélioration continue de la qualité). La comparaison de ses propres activités avec celles des concurrents permet de ressortir ses potentiels de différenciation, non pas dans le produit seulement, mais dans toutes les étapes du processus. L'entreprise concentrera ainsi ses efforts autour de ces étapes identifiées comme source de différenciation, elle les intégrera dans l'élaboration de la stratégie et augmenterait ses possibilités d'obtenir d'un avantage concurrentiel.

Ainsi, de la différenciation à l'innovation, l'entreprise recourt à la chaîne de valeur pour détecter les innovations à faire valoir sur le marché. Des innovations qui tiennent compte des exigences des consommateurs actuels tout en protégeant les générations à venir.

**4.1.3. La chaîne de valeur et le délai**

L'apport de l'analyse de la chaîne de valeur pour la réduction et l'amélioration des délais est considérable. L'optimisation et la coordination des différentes étapes permettent un gain de temps. Tout comme pour la réduction des coûts, l'entreprise pourrait procéder à l'externalisation et à l'analyse du système de valeur pour maîtriser et réduire les délais de production et de livraison.

### **4.1.4. Un achat responsable (durable et solidaire) pour une chaîne de valeur durable**

l'ObsAR<sup>133</sup>, (2011) définit l'achat responsable comme « Tout achat intégrant dans un esprit d'équilibre entre parties prenantes des exigences, spécifications et critères en faveur de la protection et de la mise en valeur de l'environnement, du progrès social et du développement économique.

L'acheteur recherche l'efficacité, l'amélioration de la qualité des prestations et l'optimisation des coûts globaux (immédiats et différés) au sein d'une chaîne de valeur et en mesure l'impact. La prise en compte des impacts est à intégrer dès la conception du produit ou du service, durant sa production, son utilisation et jusqu'à sa fin de vie (phase de conception, de production et de consommation).

Cet achat implique donc tout aussi bien une valeur supplémentaire pour l'ensemble des parties partenaires de l'entreprise qui adopte ce concept, que le respect des principes du développement durable. En effet, A chaque étape du processus, il est nécessaire de définir le juste besoin et de limiter les sources de coûts inutiles, sans oublier d'inclure dans cette analyse les clients et les fournisseurs ; l'entreprise se posera les questions des 5 « R » : Réduire la consommation (conception, énergie, matière première) ; réduire les déchets (fabrication, consommation, fin de vie) ; recycler au maximum (fabrication, consommation et seconde vie) ; réparer (augmenter la durée de vie) ; réutiliser (recyclage, emballage).

Si la réduction des coûts reste d'actualité pour améliorer la performance d'une entreprise, les autres composantes telles que la qualité, le délai et l'innovation doivent faire preuve d'autant d'attention. Dans beaucoup d'entreprises, la performance atteinte n'est pas à la hauteur des enjeux car dans beaucoup de cas l'une de ces quatre dimensions est partiellement ou totalement oubliée. Améliorer la performance industrielle consiste donc à lutter contre la non-maîtrise de la qualité sur le plan performance produit et la déficience de l'innovation, le manque de réactivité et de respect des délais, le gaspillage de temps, main-d'œuvre, matières, machines...la performance reviendrait donc à bien gérer le triptyque qualité /coût /délai, un triptyque qui optimiserait la réussite d'une innovation durable qui respecte l'environnement d'aujourd'hui et celui de demain.

Mettre l'innovation au service du développement durable est un défi complexe, car les concepts d'innovation et de développement durable présentent tous deux un caractère multidimensionnel. Nous avons tenté d'en cerner quelques dimensions et d'explorer celles qui paraissent les plus déterminantes.

Pour créer des avantages concurrentiels durables dans un environnement d'accélération de la concurrence mondiale et d'instabilité des technologies, les entreprises doivent s'appuyer sur l'amélioration des délais de mise sur le marché des produits nouveaux. De plus, une nouvelle

---

<sup>133</sup> Observatoire des Achats Responsables : ObsAR est une association de la loi 1901 qui a pour objectif d'échanger des bonnes pratiques concernant les Achats Responsables. Il vise à mettre à la disposition de ses adhérents des indicateurs de mesure et d'évolution des pratiques métiers et des espaces de rencontres entre les parties prenantes

## ***Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique***

---

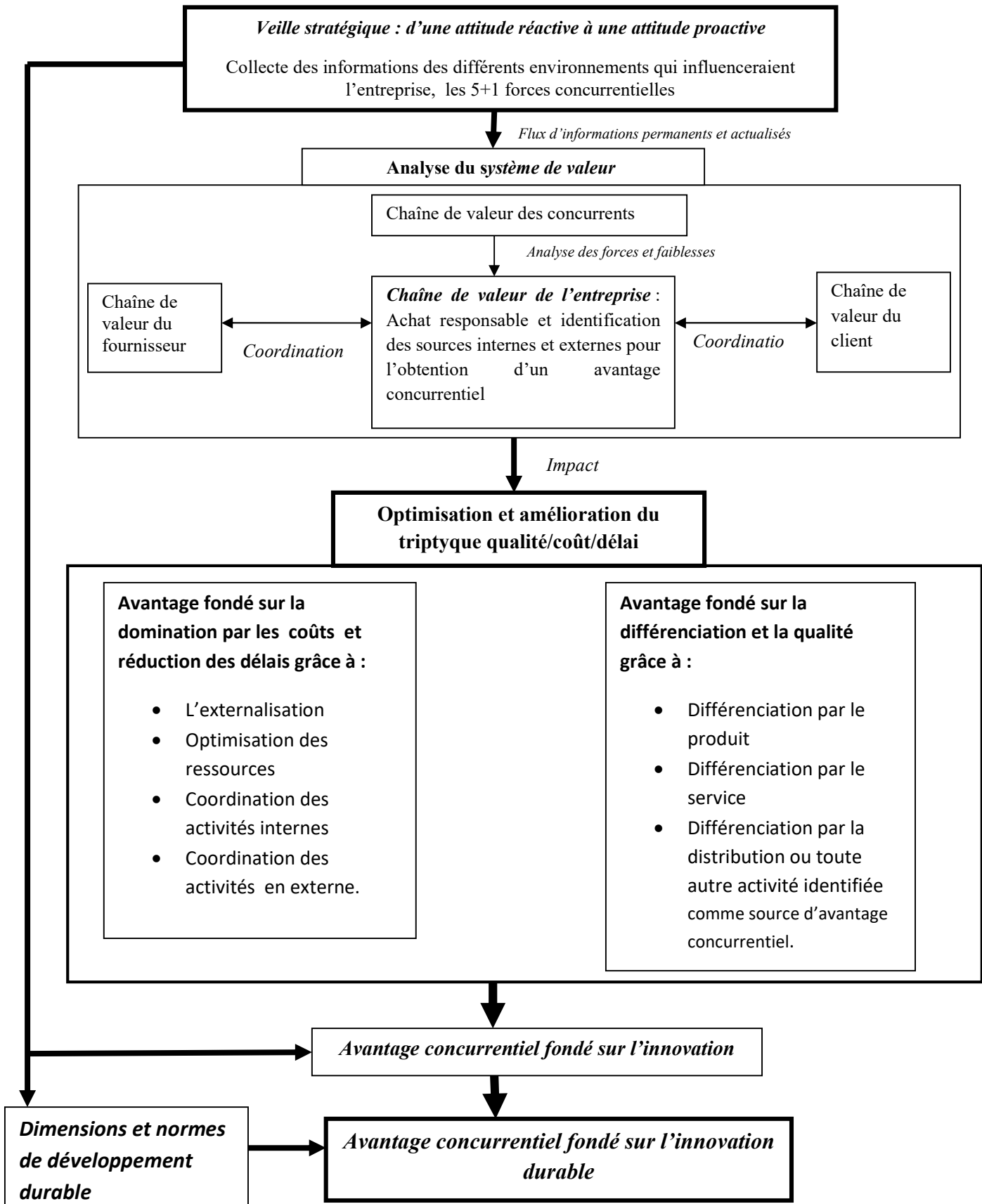
logique voit le jour sous l'effet conjugué des exigences accrues des clients, d'une concurrence plus vive. Il s'agit de proposer une offre innovante et complète, sur mesure, sans défaut et dans les délais, tout en s'accordant avec le développement durable. L'innovation durable n'exclue pas la réduction des délais et va souvent de paire avec la réduction des délais.

Nous avons exposé quelques outils indispensables à l'obtention d'un avantage concurrentiel fondé sur l'innovation durable. Les angles d'approche pour une telle stratégie sont divers, nous avons opté de l'aborder sous deux angles : le premier est celui de la veille stratégique, outil indispensable pour une innovation réussie. Grâce aux informations collectées par les différentes cellules de veille, l'entreprise passe d'une attitude réactive à une attitude proactive et innovante. La relation veille et innovation nous a conduits à réfléchir à une passerelle entre les deux, il s'agit de l'analyse de la chaîne de valeur et une optimisation du triptyque qualité/coût/délai en faveur d'une innovation durable.

L'analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise nous a permis de raccorder la notion de veille avec celle du triptyque cité. La chaîne de valeur absorbe les informations collectées par la veille afin d'analyser tous les maillons de son processus de production replacés dans le contexte concurrentiel. Grâce à ces informations, l'entreprise se positionne par rapport à ses concurrents et visualise l'ensemble des contraintes environnementales. Cette analyse de la chaîne de valeur, via un meilleur triptyque qualité/coût/délai et raccordée au développement durable (en intégrant l'achat durable par exemple), donne lieu à une innovation durable.

Le schéma que nous proposons ci-après (réalisé par nos soins) résumerait, à notre sens, le raisonnement qui concilie les notions de veille, de chaîne de valeur et d'innovation, à travers une amélioration du triptyque qualité/coût/délai.

**Figure N° 5 : La veille stratégique, la chaîne de valeur via le management du triptyque qualité/coût/délai et l'innovation durable : articulation et interactions**



### **Conclusion**

Partie prenante, à la fois de l'économie de l'information et de celle des connaissances, l'intelligence économique est un outil en vogue dans la conduite des organisations. Les comportements micro économiques sont soumis à une forte flexibilité réactive, couplée à une innovation proactive. Ce double comportement donne à l'information une dimension de facteur de production stratégique centrale (Petit 1998, freeman 2001)<sup>134</sup>.

Elle représente une démarche stratégique de l'entreprise fondée sur la gestion des informations en provenance de l'environnement et des connaissances de l'entreprise en vue d'une construction ou d'une amélioration d'un avantage concurrentiel durable et défendable.

Par sa dimension de veille stratégique, elle englobe toutes les fonctions du processus de gestion de l'information, allant de l'identification des besoins en informations jusqu'à leur diffusion en passant par la collecte, le traitement et le stockage. La veille constitue la composante principale qui, par l'identification des signaux faibles, permet à l'entreprise de mieux anticiper et d'adopter des stratégies proactives.

Reposant sur le système d'information de l'entreprise, elle se charge des actions et des procédures nécessaires pour protéger l'entreprise et préserver son patrimoine matériel et immatériel.

Dans sa quête de l'avantage concurrentiel, elle élabore des stratégies d'influence, la troisième dimension de l'IE, en injectant des informations et des actions dans l'environnement pour obtenir des situations de décisions favorables au développement de son avantage concurrentiel.

Ainsi, les flux d'information provenant de l'extérieur, conjugués aux savoirs et savoir-faire des individus de l'entreprise, vont constituer une source de richesse et vont créer des connaissances qui vont conduire l'entreprise à développer des stratégies innovantes et gagnantes.

L'intelligence économique se place au centre d'une démarche globale de recherche d'avantages compétitifs. Elle s'alimente et alimente à son tour tous les centres de décisions au niveau de l'entreprise ainsi que les outils qui les coordonnent, en l'occurrence le système d'information et le Knowledge Management.

Disposer d'informations stratégiques grâce à un outil de veille, en fabriquer et en assurer leur diffusion et leur protection grâce à un bon système d'information, utiliser son réseau d'influence ou recourir à un réseau d'influence pour profiter d'informations compétitives, enrichir et valoriser, grâce au KM, le patrimoine de connaissances que l'organisation accumule durant son cycle de vie; tel est le périmètre d'intervention de l'intelligence économique.

---

<sup>134</sup>Bellon. Bertrand, « quelques fondements de l'intelligence économique », revue d'économie industrielle, vol.98, 1<sup>er</sup> trimestre 2002.

## ***Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique***

---

Par son rôle de gestionnaire d'information et de connaissance, l'IE ne peut être dissocié du système d'information ni du KM. Son aboutissement reste lié si ce n'est conditionné par la performance du SI de l'entreprise et de l'efficacité du Knowledge Management.

En résumé, différents axes composent et définissent l'intelligence économique :

- Le processus de veille qui vise l'identification et l'acquisition d'informations pertinentes pour anticiper et maîtriser l'environnement ;
- Le Processus protection du patrimoine informationnel qui veille à protéger les savoir-faire et actifs stratégiques de l'entreprise ;
- Le Processus d'influence et communication d'influence ou lobbying qui augmente les champs d'opportunités pour l'entreprise en propageant une information ou des modes de comportements et d'interprétation favorisant la stratégie de l'entreprise.
- Le Processus d'aide à la décision qui constitue l'aboutissement de la plupart des outils managériaux et qui regroupe l'analyse et la cartographie décisionnelle, « war room <sup>135</sup> »...

Dans une interview menée par Bertrand GOBIN à Alain JUILLET dans le magazine LINEAIRE en 2017<sup>136</sup>, ce haut responsable chargé de l'intelligence économique a tenu les propos suivants : « *Aujourd'hui, avec les moyens techniques et l'informatique, on peut pénétrer plus facilement dans les entreprises. Les dirigeants des PME comme les multinationales doivent être conscientes de la nécessité de protéger leur patrimoine, de sécuriser les flux d'information, et de se méfier des manipulations à base de stratégies d'influence. Quand un pays envoie des conseillers commerciaux dans un certain nombre de grandes villes, ce n'est pas pour faire des relations publiques. C'est pour avoir un œil sur les sociétés locales, identifier celles dont la technologie est performante, et récupérer des informations destinées à ses propres entreprises. C'est la bonne guerre dans la compétition mondiale* ».

Ces propos mettent l'accent sur l'ensemble des composantes de l'intelligence économique. Il fait ressortir tout aussi bien l'importance d'identifier l'information, que celle de protéger le patrimoine de l'entreprise jusqu'aux stratégies d'influence.

Les entreprises qui s'inscrivent dans une optique de compétitivité et de volonté d'obtenir un avantage concurrentiel reconnaissent toutes la nécessité d'une activité d'intelligence économique stratégique. Anticiper les menaces et opportunités que présente l'environnement

---

<sup>135</sup> Dans le vocabulaire militaire, la « war room » ou la salle d'opérations ou encore poste de commandement, est constituée dans le but d'assurer la coordination des actions au niveau stratégique le plus haut de groupes d'armées de taille importante. En entreprise, la « War room » s'avère être souvent un outil efficace pour le partage structuré de l'information. Elle est de plus en plus utilisée pour coordonner l'analyse concurrentielle ou de marché, le lancement de nouveaux produits, des campagnes de promotion, des projets d'acquisition, des actions internes (réduction des coûts, qualité totale,...), l'implantation de nouveaux systèmes informatiques ; la conquête d'appels d'offre ; la pénétration commerciale et territoriale, gestion des crises et affrontements concurrentiels, etc. Source : wikipédia, consulté le 09/08/2017.

<sup>136</sup> Juillet.A : « l'intelligence économique : un réel avantage concurrentiel » dans LINEAIRES/ les actus/la distribution. Eddu Bois Baudry, du 07/12/2017

## ***Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique***

---

et offrir les informations et connaissances nécessaires à des prises de décisions stratégiques allant dans le sens de la performance et de la compétitivité constituent l'essence même des stratégies IE. Des objectifs qui n'écartent aucun acteur de l'entreprise et qui, au contraire, implique la contribution de chacune des fonctions de l'entreprise, notamment le système d'information et le Knowledge Management, objets des chapitres suivants.

## ***Chapitre 2 :***

# ***Le système d'information au cœur de la démarche d'intelligence économique***

### **Introduction**

Durant les années cinquante, les économies industrialisées avancées observaient un développement progressif de secteurs non-agricoles et non industriels, c'est alors que pour la première fois, le concept d'une économie postindustrielle fut évoqué. Les premières études sur cette économie la considéraient comme une économie de service. Le premier auteur à avoir identifié correctement la principale caractéristique de cette nouvelle économie fut Machlup (1962), la décrivant comme économie basée sur le savoir. En 1977, Marc Uri Porat(1977), rejoint par Rubin, écrivit un essai qui mesurait et estimait la taille de cette économie et la décrivait comme « économie de l'information »<sup>1</sup>, marquant le premier emploi de ce terme.

Marc Porat définit « l'économie de l'information » en établissant la distinction entre deux domaines de l'économie : celui de la matière et de l'énergie et celui de l'information. Une économie devient, selon lui, « économie de l'information » lorsque le travail en rapport avec l'information devient plus important que le travail en rapport avec les autres secteurs.

Le développement de cette économie de l'information a été mûri et accéléré<sup>2</sup> par la technologie numérique, l'avènement de l'Internet et du World Wide Web.

Le secteur de l'information correspond à cette partie de l'économie qui concerne la création, la manipulation, le traitement, la transmission, la distribution et l'utilisation de l'information ; où l'information est définie comme la résolution de l'incertitude ; et l'incertitude est une mesure du nombre de possibilités. L'information est une entité immatérielle et sans énergie, qui prend une forme physique seulement dans la mesure où elle est stockée sur un support physique (comme un disque dur) ou transmise sous forme physique (comme un signal radio).

---

<sup>1</sup> Historiquement le concept de la « société de l'information » (*johoshakai*) a été mis au point pour la première fois au Japon au début des années 60, par des auteurs comme JonejiMasuda et TadeoUmesao qui travaillaient sous l'impulsion du ministère japonais de l'industrie (MITI). Même si le mot *joho* n'a pas exactement la même signification que le mot *information*, c'est la première fois où les notions d'information ou d'informationnel sont employées pour qualifier la société dans son ensemble. Cette école de pensée attribuait un potentiel important à l'informatique dans le processus de mutation des méthodes de production industrielles, en introduisant des niveaux d'automatisation sans précédent. Il s'agissait en outre de pouvoir mesurer les flux croissants de tout type d'information dans la société et l'économie, quel qu'en soient le support et la nature [Ischy, 2002, p.23].

Aux Etats-Unis la première tentative de fonder une théorie sur l'idée selon laquelle la société américaine était en train de subir une transformation structurelle, vers une société de l'information, est celle de l'économiste Fritz Machlup dans son ouvrage de 1962 « The Production and Distribution of Knowledge » in the United States. Cette approche a été prolongée et détaillée par Marc Porat dont le rapport en neuf volumes commandé par le Département du Commerce américain, « The Information Economy:Definition and Measurement »

<sup>2</sup>Apte et Nath (2004) ont tenté d'évaluer la taille de l'économie de l'information des États-Unis . Selon eux, la part de ce secteur est passée de « environ 46% du PNB [des États-Unis] en 1967, à environ 56% en 1992, et 63% en 1997 ».

## ***Chapitre 2 : Le système d'information au cœur de la démarche d'intelligence économique***

---

Alors que la technologie de l'information progresse sans cesse, on continue de mettre au point des solutions de stockage/communication qui utilisent moins de matière ou d'énergie. Ainsi, le coût de reproduction de l'information (c'est-à-dire la duplication, la reproduction) se rapproche de zéro.

Si l'intelligence économique constitue une solution indiquée pour faire face aux aléas de l'environnement et aller bien au-delà en usant de stratégies d'influence, ses différentes dimensions et ses différentes activités ne peuvent se faire sans l'appui d'un système capable d'accompagner sa veille, de traiter et analyser le volume d'information, de développer des outils pour sélectionner les informations pertinentes et les mettre à la disposition des acteurs ciblés ; il s'agit du système d'information de l'entreprise.

En passant du management de l'information jusqu'à la prise de décision, nous allons présenter, tout au long de ce chapitre, les éléments de base d'un système d'information et son alignement tout aussi bien avec la stratégie d'entreprise que celle de l'intelligence économique. Nous allons conclure le chapitre par une section qui constitue une illustration d'une interaction entre un outil du système d'information et un outil d'intelligence économique qui interagissent ensemble dans le cadre de la quête d'un avantage concurrentiel.

### **Section 1 : Du management de l'information à la prise de décision**

La réactivité de l'entreprise voire, sa proactivité dépend en très grande partie de son degré de maîtrise des informations externes et internes. Le flux d'informations qui circule et qui est recherché dans l'entreprise ne cesse de croître, ce qui pose le problème de sa gestion et de la prise de décision qui en découle. En effet, la démocratisation de l'internet articulée avec le grand développement des technologies de l'information et de la communication a contribué énormément à l'essor informationnel et a rendu très diversifiées les sources d'informations. Ces évolutions selon (Kislin 2007, p.16) « *ont favorisé l'explosion de l'offre et principalement de la demande en information, essentielle à toute activité de l'Homme, autant pour son adaptation à son environnement que pour la prise de décision* ». Il devient alors difficile pour l'entreprise d'identifier avec exactitude l'information pertinente susceptible de répondre au besoin informationnel exprimé par les décideurs sans recourir à un système de traitement performant, en l'occurrence, le système d'information.

Si la quantité d'informations véhiculées dans le monde croît vite, la courbe de complexité et donc de fragilisation liée à cette évolution croît encore plus vite que cette courbe d'information. Se posent ainsi plusieurs problématiques aux décideurs d'entreprises, celles d'être informés, bien informés et surtout être équipés d'un système qui traite rapidement et de manière efficace le flux d'informations collectées par l'entreprise, car plus un système est bien équipé pour traiter l'information, plus il augmente ses chances d'être performant. Aussi, la valeur ajoutée d'une entreprise est, entre autres, liée à sa capacité à traiter l'information.

Autrement dit, c'est sa capacité à bien traiter l'information et non l'information au sens absolu qui devient une ressource rare et unique au service de l'avantage concurrentiel.

Rechercher, collecter, analyser et traiter, stocker puis diffuser l'information en vue d'une exploitation compétitive, tels sont les fonctions primaires d'un système d'information. L'objet de ce chapitre est de démontrer aussi bien le rôle du SI dans la prise de décision stratégique de l'entreprise que d'en expliciter le lien qu'il peut jouer dans une démarche d'implantation d'un processus d'intelligence économique.

La richesse des définitions autour de l'information et des systèmes d'information constitue, pour notre part, une ressource profitable d'une part et contraignante d'autre part dans la mesure où un excès d'information en la matière rend difficile le tri et la sélection des éléments intéressants puis indispensables pour notre recherche. Ainsi, nous concentrerons nos efforts de restitution autour des définitions qui sont, selon nous, en relation avec notre problématique de recherche.

### **1. L'information: un élément central dans l'entreprise**

Les définitions et les éléments que nous avons choisis d'intégrer dans ce chapitre sont justifiés, à notre sens, par leur adéquation avec les autres chapitres de cette thèse et la problématique de notre recherche

L'information constitue, par son importance en tant que ressource, un pilier de la réflexion stratégique. Elle représente le premier stade de l'acquisition des connaissances ; connaissances autour desquelles l'entreprise construit son avantage concurrentiel.

Le contenant premier de l'information est le système d'information dont les fonctions sont amorcées par l'existence et l'identification d'un besoin ou de besoins en informations. La gestion de l'information, quant à elle, procure une dimension compétitive à l'entreprise dans la mesure où elle permet de consolider les informations collectées et, à travers leur traitement et analyse, créer des connaissances dans l'entreprises. Ces mêmes connaissances qui, une fois acheminées vers les centres de décisions concernés grâce au système d'information, constitueraient le patrimoine propre à l'entreprise susceptible de lui conférer un avantage compétitif.

Nous présenterons dans la section suivante les éléments essentiels qui permettent de mieux comprendre ce qu'est le système d'information depuis l'identification des besoins en information jusqu'à la gestion de ces informations.

#### **1.1.L'information : ressource de base**

L'élément central de cette recherche est l'information. Qu'il s'agisse du système d'information, du Knowledge Management ou encore, à un degré plus important, de

l'intelligence économique. L'information passe par un cycle dans lequel elle alimente plusieurs processus dans l'entreprise pour aboutir à des prises de décisions opérationnelles, tactiques et stratégiques. Tout au long de ces différents processus, l'information reste l'élément catalyseur central. Placée au cœur d'un problème décisionnel, l'information permet de dénouer une incertitude, combler un déficit cognitif et résoudre une alternative entre plusieurs occurrences possibles.

### **1.1.1. Origine et définitions de l'information**

L'information est considérée comme un ensemble de données traitées, qui apportent de la connaissance sur un fait ou un objet et qui permettent à l'individu de mieux percevoir son environnement. Autrement dit, une information est une donnée qui a du sens, et ce sens vient d'un certain modèle d'interprétation. Une même donnée peut donc avoir plusieurs sens selon le modèle d'interprétation qui lui est associé.

Aussi, si nous considérons l'environnement comme complexe et incertain, l'information est l'élément principal qui permet de résorber l'incertitude qui entoure cet environnement afin de le rendre plus appréhendable. Elle est également facteur de production et facteur de synergies puisqu'elle aide à identifier et à renforcer le maillon le plus faible<sup>3</sup> de la chaîne de valeur<sup>4</sup>.

Ainsi, pour mieux cerner cette notion d'information, nous passerons en revue quelques définitions et classifications de l'information puis nous aborderons le système d'information.

#### **1.1.1.1. Origine du terme**

Concept des sciences de la communication, l'information est, étymologiquement parlant, ce qui donne une *forme* à l'esprit. Elle vient du verbe latin *informare*, qui signifie « donner forme à » ou « se former une idée de ».

Le mot information, forme nominale du verbe « informer », est apparu dans la langue française au XIII<sup>e</sup> siècle. Le mot latin *informaticio* signifiait « conception, explication (d'un mot) », « dessein, esquisse » mais ces sens-là ne furent pas attestés en français. En français, le mot information a été d'abord attesté au sens juridique « enquête judiciaire », puis « renseignement » et par extension désigne, au pluriel (informations), l'ensemble réuni sur un sujet donné. À partir du XIX<sup>e</sup> siècle, avec le développement de la presse, le mot information a pris un autre sens, celui de : « événements communiqués au public, nouvelles » (étymologie et

---

<sup>3</sup> Le maillon faible d'une chaîne de valeur est un maillon qui permet d'apprécier la force de toute la chaîne. Ainsi, renforcer ce maillon reviendrait à renforcer la solidité de toute cette chaîne.

<sup>4</sup> La notion de chaîne de valeur est importante dans notre analyse dans la mesure où une analyse efficace de la chaîne de valeur permet à l'entreprise de construire son avantage concurrentiel. Nous reviendrons certes, dans les points suivants de cette recherche sur la notion de chaîne de valeur, mais nous jugeons utile d'énoncer brièvement l'intérêt de l'évoquer en parlant d'information.

La chaîne de valeur est un outil de l'analyse stratégique de l'entreprise. Outil de diagnostic interne et externe (système de valeur), la chaîne de valeur est autant productrice d'informations pertinentes que consommatrice d'informations. Productrice dans le sens où son analyse permet d'identifier les maillons faibles et forts de l'entreprise afin de renseigner sur les prescriptions stratégiques qui vont dans le sens de l'avantage concurrentiel. Consommatrice au même titre puisque cette identification nécessite, pour être fiable et pertinente, des informations qui définissent l'état des activités de l'entreprise.

## Chapitre 2 : Le système d'information au cœur de la démarche d'intelligence économique

historique de la langue française, 1996 ; Le Robert : Dictionnaire historique de la langue française, 1995).

Avant de passer aux définitions d'auteurs, nous nous arrêtons sur cette définition que nous avons prise du Net , dans laquelle « L'information désigne à la fois le message à communiquer et les symboles utilisés pour l'écrire ; elle utilise un code de signes porteurs de sens tels qu'un alphabet de lettres, une base de chiffres , des idéogrammes ou pictogrammes<sup>5</sup> ».

Le sens perçu par l'information étant souvent dépendant de la personne qui le reçoit (une perception influencée par plusieurs facteurs dont le codage fait par l'émetteur et le canal choisi), l'information peut être définie comme « ce qui lie notre expérience du monde avec le monde lui-même ».

Ce concept à plusieurs sens reste étroitement lié à d'autres notions telles que : données, communication et connaissance, que nous définirons plus tard.

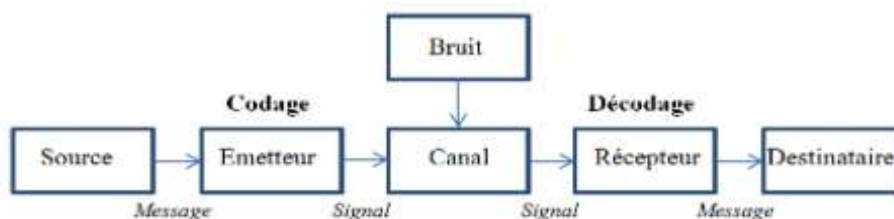
Le dictionnaire Cybernétiques et Systèmes énonce qu'« elle est tout ce qui peut réduire l'incertitude » (CLAUDE SHANNON).

### 1.1.1.2. Définition selon quelques auteurs

Les premières définitions présentent l'information comme suit :

- Le concept d'information selon Shannon à son origine, était proposé pour le domaine des télécommunications. Grâce à sa formalisation et son application conséquente, il a été appliqué dans plusieurs autres domaines. Shannon ne s'occupait pas du contenu du message ou autrement dit de la sémantique du message, il se focalise plutôt sur la probabilité de choisir un message désiré parmi un ensemble de messages possibles. Il précise que « *le problème fondamental de la communication est de reproduire, d'une manière exacte ou approximative en un point, un message venant d'un autre point* »<sup>6</sup>. Il propose le schéma de communication suivant :

Figure n°6 : Un schéma général du système de la communication selon Shannon



<sup>5</sup> Définition sur wikipédia

<sup>6</sup> SHANNON. C, « The fundamental problem of communication is that of reproducing at one point either exactly or approximately a message selected at another point », 1948, p.379

## Chapitre 2 : Le système d'information au cœur de la démarche d'intelligence économique

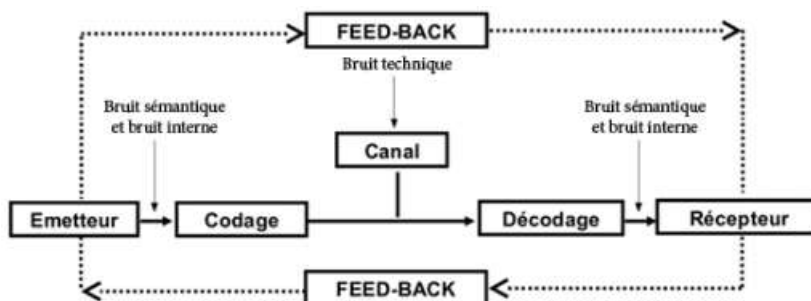
Source : Shannon (1948, p.380)

Le concept d'information tel qu'il est présenté par Shannon est très limitatif compte tenu du fait que le « sens » d'une information est essentiel.

- Weaver rajoute, à la définition de Shannon, une dimension humaine au schéma de Shannon, car selon lui, le bruit tel que présenté par Shannon n'est qu'un type de bruit, bruit technique.

Il ajoute, au modèle de Shannon, un autre type de bruit – le bruit sémantique – entre source d'information et émetteur rendant compte de phénomènes de perturbations ou distorsions de signification. Le bruit sémantique consiste en toutes sortes d'éléments susceptibles de perturber le codage et le décodage sémantique (fatigue, distraction, maladie, ivresse, préjugés...). Un autre élément introduit par Weaver est le récepteur sémantique qui se trouve entre le récepteur technique (décodage) et le destinataire. Cet élément montre le fait que l'information a pour but d'être interprétée. Le récepteur sémantique soumet le message à un deuxième décodage. Il s'agit d'un décodage sémantique pour attribuer un sens aux mots reconstitués en accordant les caractères sémantiques des messages avec les possibilités sémantiques des destinataires.<sup>7</sup> Le schéma est représenté comme suit :

Figure n° 7: Le modèle de Shannon avec les modifications de Weaver



Source : [http://www.meta-doc.fr/wp-content/uploads/2017/09/Fiche\\_Communication.pdf](http://www.meta-doc.fr/wp-content/uploads/2017/09/Fiche_Communication.pdf)

- Selon CAPURRO (1992), l'homme, soit dans sa production de l'information ou son interprétation de l'information ne peut être « *séparé de la situation spécifique dans laquelle il est impliqué socialement ou de façon pragmatique* ». Selon cet auteur, notre façon d'interpréter une information est influencée par notre communauté d'appartenance et donc par notre culture. Pour nous, information du point de vue de l'approche sociale, implique que notre connaissance que nous communiquons en tant qu'information est une construction sociale, situationnelle et pragmatique.

<sup>7</sup> ODUMUYIWA, V, « La gestion de la recherche collaborative d'information dans le cadre du processus d'intelligence économique », thèse de doctorat soutenue le 13/12/2010, Université de Nancy.p 37

## ***Chapitre 2 : Le système d'information au cœur de la démarche d'intelligence économique***

---

• Buckland (1991), quant à lui, présente une topologie de l'information et l'aborde sous trois angles : l'information en tant que processus, en tant que connaissance et en tant qu'objet.

- Toute action d'informer ou d'être informé, toute forme de communication d'information ou même le processus d'interprétation d'information est considéré comme processus d'information ;
- Dans le processus d'information, l'information est considérée comme connaissance dans la mesure où elle aide à réduire l'incertitude. L'information en tant que connaissance correspond à la connaissance exprimée lors d'une communication qu'elle soit la connaissance sur un objet ou sur une personne ou sur un sujet ;
- L'information est considérée en tant qu'objet lorsqu'elle prend une forme qui lui permet d'être communiquée, soit sous formes de données, de documents ou toute autre forme tangible.

Nous en retenons pour notre part que le mot information est parfois utilisé pour théoriser des choses pratiques qui relèvent en réalité de la perception<sup>8</sup>. Pouvant être parlée ou écrite, elle permet de « savoir ce qui se passe ». En pratique par contre, une information n'existe que par l'action qu'elle va susciter. Elle constitue tout élément qui réduirait l'incertitude et qui, lorsqu'elle est bien interprétée et bien utilisée, pourrait permettre à l'entreprise d'obtenir un avantage compétitif. Autrement dit, tout message, sous quelque forme que ce soit, diffusé ou reçu par tout moyen, et qui permet lors des processus d'acquisition, communication, d'interprétation et d'utilisation, à l'entreprise de créer son propre patrimoine de connaissances qui la distinguerait des autres concurrents, constitue une information. Nous conviendrons que l'information, au sein de l'entreprise, lorsqu'elle est bien maîtrisée, devient un outil d'aide à la décision qui permet de creuser l'avantage compétitif en faveur de l'entreprise. L'information, peut parfois paraître sans grande valeur. Elle ne prend toute sa valeur qu'après recoupement et traitement.

Pour ce qui est de cette recherche, le sens que nous voulons attribuer à ce concept est que, au-delà de toutes formes que l'information pourrait prendre, la valeur stratégique qu'elle procure n'est pas dans le message tel qu'il est présenté mais dans le sens perçu qui conditionne son usage et son utilisation.

Pour rester dans le cœur de notre problématique, nous introduisons d'ores et déjà le concept d'intelligence économique. Indissociable de l'information, l'un des objectifs de l'intelligence économique est de permettre une meilleure maîtrise de l'information pour en construire un outil performant d'aide à la décision.

---

<sup>8</sup> La perception ne peut pas être dissociée de l'information elle-même car l'interprétation peut différer d'un individu à un autre. L'information est ( wikipédia, théorie de l'information consulté le 16/12/2019) qualifiée de toute donnée pertinente que le système nerveux central est capable d'interpréter pour se construire une représentation du monde et pour interagir correctement avec lui. Elle est basée sur des stimuli sensoriels véhiculés par les nerfs, qui aboutissent à différentes formes de perception.

## **Chapitre 2 : Le système d'information au cœur de la démarche d'intelligence économique**

---

En apportant des éclaircissements sur les différents facteurs d'influence auxquels est confrontée l'entreprise (prévoir l'évolution des marchés, cerner les besoins potentiels, identifier les innovations technologiques, anticiper les modifications de comportement des acteurs économiques, politiques et sociaux...), l'information est considérée comme la matière première de l'intelligence économique. Les informations qui sous tendent ce dispositif permettent la pertinence du processus décisionnel et le maintien d'un bon niveau de compétitivité. Notons également que l'échange d'information est un élément clé, car les actifs intellectuels contrairement aux actifs matériels gagnent en valeur lorsqu'ils sont utilisés, d'où la nécessité d'intégrer dans le processus décisionnel le Knowledge Management ou la gestion des connaissances.

Par ailleurs, une distinction mériterait d'être faite entre des éléments qui prêtent parfois à confusion. Il s'agit des notions : donnée, information et connaissance.

La **donnée**, est considérée comme tout élément ou message brut qui est livré hors contexte et qui reste dénudé de tout sens. C'est dans sa contextualisation qu'il prend une signification et que cette donnée devient **information**. Une même donnée, prise dans des contextes différents, constitue des informations différentes. De même, tout dépendra de l'utilisateur qui la collecte et qui l'interprète et qui va donc lui donner un sens propre à ce qu'il conçoit. Lorsque cette information est valorisée au sein de l'entreprise, qu'elle contribue au renforcement du patrimoine intellectuel, elle prend la forme de **connaissance** et contribue à la création de richesses intellectuelles dans l'entreprise. La mise en relation de plusieurs informations provenant de sources différentes et la réflexion sur leurs articulations suivant un certain processus ou modèle dans l'entreprise crée de la connaissance utile pour la prise de décision.

BALMISSE (2002), définit la connaissance comme « un processus dynamique en ce sens qu'elle est créée à travers une interaction sociale entre individus et organisations qui capitalisent l'information ».

### **Définition objective et définition subjective de l'information**

Selon Didier Frochot (Frochot, 2003)<sup>9</sup>, « L'information peut se définir de manière objective. Il s'agit de tout ensemble de données propre à revêtir un sens particulier, pour *un utilisateur*. Dans le cadre de la définition objective, on mettra l'accent sur la généralité de l'information considérée. Toute donnée porteuse de sens, pour tout un chacun sera qualifiée d'information. Ainsi, un article de journal présentant des événements d'actualité sera-t-il considéré comme une information, ou, si l'on préfère, un morceau de ce qu'on appellera globalement, l'information. Nous visons là, la terminologie anglo-saxonne qui désigne par *news* (les nouvelles) l'information et *piece of news* (mot-à-mot *morceau de nouvelles*) : une information. Pour les anglo-saxons, l'information est une entité générique, dont on extrait un petit morceau.

---

<sup>9</sup> Frochot.D, « Définition subjective de l'information », sur infostratégie, <https://www.les-infostrategies.com/article/definition-subjective-de-l-information>, consulté le 01/10/2019.

## **Chapitre 2 : Le système d'information au cœur de la démarche d'intelligence économique**

---

Ce type de définition connaît ses limites, c'est pourquoi on préfère aujourd'hui adopter une définition plus subjective. »

Par ailleurs, « A côté de la définition *objective* de l'information, une autre approche, plus féconde à nos yeux, consiste à considérer que tout peut être information, mais que c'est uniquement le regard porté sur un objet qui le rend porteur d'information. Cette conception est éminemment subjective, puisque ce n'est plus l'objet en lui-même (l'article de journal visé dans la définition objective) qui est porteur, en tant qu'objet, d'information, mais c'est le regard qui est créateur d'information, ou plutôt de sens. Cette approche, défendue notamment par Éric Sutter et Jean Michel, est plus riche de conséquences et plus englobante. Dans ce cas, n'est information pour moi que ce à quoi je m'intéresse. C'est vrai dans bien des cas. Si par exemple je ne suis pas juriste, je ne m'intéresserais pas aux articles sur le droit de mon journal, mais je me jetterais par exemple, sur la chronique cinématographique, le cinéma étant ma seule raison de vivre... De même, tel objet matériel qui traîne chez un antiquaire n'aura aucun intérêt pour une infinité de chineurs passant à côté, mais je trouverai en lui toute l'information que je cherche, à titre d'illustration des habitudes de vie d'une époque, à laquelle je m'intéresse tant. Pour le passant, cela n'aura aucun intérêt ; pour moi cela aura un intérêt documentaire énorme, sans parler de la force d'émotion que cet objet peut revêtir et qui est hors de notre champ d'investigation... Cette définition subjective défie un peu plus les questions de modélisation et de tarification de la valeur de l'information. Car chacun pourra construire son échelle de valeurs des informations en fonction de ses centres d'intérêt.

Des différentes définitions que nous avons présentées, nous portons une attention particulière à cette dernière définition qui met en avant la notion d'objectivité et de subjectivité. Comme nous l'avons vu dans le chapitre premier de cette recherche, l'identification et l'interprétation des signaux faibles constitue une source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise. La valeur qu'apportera l'information à l'entreprise dépendra de l'utilisation que cette dernière en fera. Une utilisation fortement déterminée par le sens que lui attribue son utilisateur.

### **1.1.2. Classification de l'information**

L'information, ressource immatérielle et indispensable à la survie, devient de plus en plus un enjeu capital qui trancherait sur l'avenir et le devenir de l'entreprise. Cette dernière, consciente de cet enjeu doit multiplier ses précautions quant au choix de la source de l'information qui augmenterait le degré de pertinence et de fiabilité des informations collectées.

Nous passerons en revue brièvement quelques types de classification de l'information. Cette dernière peut être classée en fonction de sa source, de la demande et de sa finalité.

#### **1.1.2.1. Classification de l'information en fonction de la source :**

## ***Chapitre 2 : Le système d'information au cœur de la démarche d'intelligence économique***

---

Selon HUNT et ZARTARIAN (1990)<sup>10</sup>, l'information peut être divisée en quatre grandes catégories :

- **L'information de type texte**

C'est une information structurée. Elle peut être disponible soit sous format papier ou électronique. Cette information peut faire l'objet de traitements statistiques permettant d'effectuer des analyses globales très performantes.

- **L'information de type floue**

Cette information est moins structurée que la précédente. Elle provient d'une manière générale de l'extérieure de l'entreprise par le biais de personnes travaillant au sein de l'entreprise ou de contacts externes (ex : contacts avec les fournisseurs, avec les clients...)

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

- **L'information de type expertise**

Elle représente la connaissance des experts, selon leurs situations et leur localisation dans l'entreprise. Elle constitue également la mémoire de l'entreprise<sup>11</sup>. Ce type d'information englobe la gestion des savoir-faire et des connaissances des personnes encore actives au sein de l'entreprise mais aussi celles déjà parties en retraite.

- **L'information de type foires et salons**

C'est une information qui représente un grand intérêt pour l'entreprise. En effet la visite de stands de concurrents, la recherche d'information ciblée, la collecte de dépliants et de prospectus publicitaires...nécessite la mise en place de stratégies de veille et un système d'information efficace pour pouvoir intégrer et prendre en compte les informations potentiellement stratégiques.

Ces quatre catégories d'informations peuvent être regroupées dans les deux grandes catégories : l'information formelle (information texte) et l'information informelle (information floue, information de type expertise et information issues de foires et salons).

- **Les sources formelles d'informations**

---

<sup>10</sup> "Le renseignement stratégique au service de votre entreprise", ed FIRST, Paris, 1990.

<sup>11</sup> Cette notion de mémoire d'entreprise est développée dans le chapitre consacré au Knowledge Management

## **Chapitre 2 : Le système d'information au cœur de la démarche d'intelligence économique**

---

Constituent les informations que l'on pourrait trouver dans des supports électroniques ou papiers. Il y a quelques années, le support papier était le support privilégié pour ce type d'information, mais aujourd'hui et grâce au développement des technologies de l'informatique, le support électronique est de plus en plus répandu offrant plus de fiabilité d'exploitation de l'information : accès, traitement et stockage.

Ainsi, l'accès à l'information formelle peut se faire par le biais de bases de données accessibles soit sur supports électronique, soit en ligne via des serveurs commerciaux.

Bruno Martinet et Jean-Michel Ribault (1988)<sup>12</sup> regroupent les bases de données en fonction de leurs contenus en quatre grands domaines : scientifique et technique, juridique, économique et social, commercial et marketing.

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

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

- **Les sources d'informations informelles**

Sont constituées par tous les types de communication qui ne se font pas par l'intermédiaire d'un support physique institutionnalisé (ex: articles, livres, brevets presse, etc.). Ce sont les informations que nous retrouvons dans des bases de données non structurées et ressources diffusées sur Internet comme les blogs, les listes de diffusion, les forums de discussion, wikis, web invisible... L'information informelle nécessite de la part de la personne qui veut la collecter un grand travail de contact, de concentration et de sécurité.

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

La collecte de ce type d'information est généralement confiée à certains acteurs de la veille que l'on nomme « observateurs » (dont la mission est de scruter l'environnement de l'entreprise afin de détecter la moindre nouvelle information pouvant intéresser le système de veille)<sup>13</sup> du système de veille. Ces derniers rapportent les informations recueillies sous forme de fiches d'observation.

---

<sup>12</sup> Martinet.B et Ribaul.J, « La veille technologique, concurrentielle et commerciale", Edition d'Organisation, 1988.

<sup>13</sup> Harroussi.S, « systèmes de veille stratégique basé sur un réseau d'experts : méthodes et outils », Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de Droit, d' Economie et des Sciences d'Aix-Marseille, janvier 2004.

## **Chapitre 2 : Le système d'information au cœur de la démarche d'intelligence économique**

---

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

Qu'elles soient formelles ou non, ces informations peuvent être de *source interne* ou bien *externe* à l'entreprise. Les premières peuvent être exposées comme les rapports que réalisent les employés de l'entreprise, ou bien encore les compte-rendu de missions, réunions ou visites, tableaux de bord, documents de gestion, guides de procédure interne, études marketing, rapports du service après-vente, rapports d'étonnement, les bilans et pièces comptables, les fichiers : clients, fournisseurs, prospects .., le traitement des demandes externes : courriers et courriels reçus, Interrogation du site Web de l'entreprise, CV transmis .., les personnels : commerciaux, acheteurs, responsable développement, production, responsable SAV, etc. Les sources externes par contre regroupent les brevets, les ouvrages, les films industriels, les reportages radio, les clients (leurs attentes, leurs réclamations...) , Internet : presse généraliste et spécialisée en ligne, sites internet des clients et fournisseurs, forums et blogs (avis d'experts, de consommateurs..), bases de données gratuites ou payantes (technologie, économique et financière...), thèses, réseaux sociaux sur Internet, les fournisseurs d'information : presse, centres de documentation, bases de données structurées, courtiers en information, les partenaires : fournisseurs, sous-traitants, financiers, les institutions : administrations, réseaux consulaires, organisations professionnelles, les réseaux personnels : clubs, associations, les manifestations : colloques, salons, les experts : centres techniques, consultants privés, les documents des concurrents : plaquettes publicitaires, rapports d'activité, communiqués de presse, les sources fortuites : lieux publics .

Pour évaluer la qualité d'une source, l'entreprise pourra s'intéresser à sa fiabilité (propension à diffuser des informations exactes, liée au processus de validation de l'information) et à son autorité (réputation dont elle jouit dans son domaine auprès des experts).

Nous pouvons résumer les sources de l'information dans le tableau suivant :

## Chapitre 2 : Le système d'information au cœur de la démarche d'intelligence économique

Tableau N° 3 : Panorama des sources formelles et informelles d'information

	Sources	Avantages	Inconvénients
Formelles	Presse	- Publique - Bon marché - Information exhaustive - Sources innombrables	- Difficultés de sélection pertinente - Information publiée obsolète - Information enjolivée
	Livres	- Synthèse d'un maximum d'informations	- Nombreux titres - Information obsolète
	Autre médias	Peu intéressant	
	Banques de données	- Exhaustivité et accès facile - Faible coût	- Information rarement nouvelle - Méthodologie de recherche difficile - Peu de documents originaux
	Brevets	- 80% des informations techniques se trouvent dans les brevets	- Dépôt de brevets intervient tard - Compréhension difficile - Langues étrangères - Certains secteurs non couverts
	Sources d'informations légales	- Facilité d'accès	- Informations de caractère limité
	Etudes prestataires	- Information de qualité traitée	- Coût important
	Sources	Avantages	Inconvénients

	Sources	Avantages	Inconvénients
Informelles	Concurrents	- Par leur communication commerciale et financière - Journée portes ouvertes - En devenant son fournisseur, client - Par leur presse interne	- Difficulté d'accès
	Fournisseurs et sous-traitants	- Sources d'information intéressante	- Fournisseurs des concurrents
	Missions et voyages d'étude	- Sources extrêmement riche	- Onéreuses
	Exposition, salons	- Sources importante	- Demande une préparation
	Colloques, congrès	- Pour développer son réseau	/
	Etudiants, stagiaires	- Source très intéressante	- Problèmes déontologiques
	Candidats à l'embauche	- Renseignement de premier choix	- Problèmes déontologiques
	Comités divers	- syndicat, comités de normalisation	/
	Sources internes	- 80% des informations s'y trouvent	- Trouver les bonnes informations

Source : Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises: Intelligence économique et stratégique, les systèmes d'information au cœur de la démarche, France, rapport mars 2003, p.46.

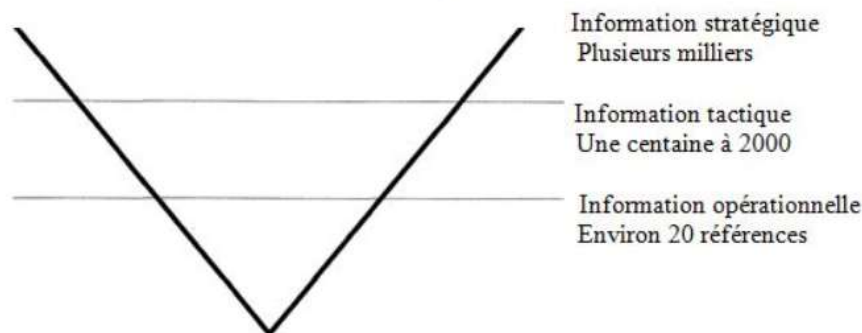
Source électronique <http://www.institut-numerique.org/512sources-informelles-sources-fermees-5028f58bd0008>

### 1.1.2.2. Classification selon la demande

Selon HENRI DOU (1995)<sup>14</sup>, on peut distinguer les différents groupes d'informations suivantes :

- **L'information opérationnelle et de terrain** : est une information très ciblée, précise, de faible volume, et elle concerne directement ceux qui, au niveau de la recherche et de la production, doivent faire avancer un travail précis, synthèse d'un nouveau produit, choix d'un composant électronique particulier, connaissance des propriétés de certaines tactiques, connaissance d'une norme, etc.
- **L'information tactique** : elle concerne un volume plus grand de données, souvent avec des contours moins précis. Elle doit faire l'objet d'une analyse statistique en associant des experts. En fait, elle va permettre de situer ce qui est ou qui doit être entrepris par rapport à l'ensemble global des connaissances, des productions scientifiques du moment, des laboratoires et des entreprises. On fournira par ce biais des indicateurs sur les forces et les faiblesses en présence. Cette information aura un intérêt pour ceux qui vont gérer des projets, les développer et mettre en place de nouvelles directions de recherche et de développement.
- **Les informations à caractère stratégique** : ce sont les informations qui alimentent la prise de décision stratégique dans l'entreprise. Elles peuvent éclairer les décideurs sur la position de l'entreprise par rapports à ses concurrents et des éventuelles menaces et opportunités que pourrait rencontrer l'entreprise.

Figure N° 8 : une information adaptée à la demande



Source : HENRI DOU, Veille technologique et compétitivité, édition Dunod ,1995

<sup>14</sup> Dou.H, "Veille technologique et compétitivité", Edition Dunod, 1995.

### **1.1.2.3. Classification selon la finalité**

HUMBERT LESCA (1995)<sup>15</sup> distingue trois catégories d'informations fondées sur la finalité:

- **L'information de fonctionnement** : constituée de l'ensemble des informations indispensables au fonctionnement « mécanique » de l'entreprise. Dans cette catégorie, nous pouvons faire la distinction entre **les informations de commande** (nécessaires au déclenchement et à la réalisation d'une opération ou tâche) et **les informations de contrôle** (qui permettent de contrôler les résultats des opérations ou tâches effectuées).
- **L'information d'influence** : a pour finalité d'influencer le comportement des acteurs, internes et externes, dans le but d'assurer une coordination des actions de l'ensemble du personnel de l'entreprise. Cette information peut prendre différentes formes, elle peut être informelle ou extrêmement formalisée.
- **L'information d'anticipation** : permet à l'entreprise d'être informée à l'avance de certains changements de son environnement afin d'éviter un risque ou bien de tirer avantage d'une situation. Il s'agit du type d'information recueillie dans le cadre de la veille stratégique. L'information d'anticipation peut être elle aussi informelle (rumeurs) ou formelle (articles de revues scientifiques).

### **1.2. La qualité et pertinence de l'information**

Quelle que soit l'information collectée, celle-ci doit être vérifiée pour valider sa conformité avec les besoins informationnels exprimés par l'entreprise et contrôler leur adéquation avec les objectifs stratégiques de celle-ci. Autrement dit, il y va de l'intérêt de l'entreprise de vérifier la qualité et la pertinence de la source utilisée et de l'information collectée. La qualité de l'information se définit par trois critères :

- **La fiabilité**

Elle doit être objective (donner une image exacte de la réalité), précise, complète et d'actualité.

- **La disponibilité**

Elle doit être facilement accessible et compréhensible afin qu'elle soit facilement exploitable. Le développement des outils informatiques aide à améliorer la disponibilité de l'information. Seule une information de qualité, fiable, disponible, et directement utilisable permet d'optimiser la prise de décision. L'entreprise devra aussi tenir compte du coût : l'acquisition d'une information n'a d'intérêt que dans la mesure où sa valeur est supérieure à son coût. La valeur d'une information dépend donc de son utilité.

---

<sup>15</sup>LESCA.H, "Gestion de l'information : qualité de l'information et performances de l'entreprise", Edition Litec, 1995.

- **Et la pertinence de l'information**

L'information doit répondre à l'attente de celui qui la recherche et ainsi être un facteur de décision. Le problème de pertinence est souvent associé, dans les sociétés de l'information, au problème d'excès d'information (information polluante ou bruit) que celui du manque d'informations.

La question sera de savoir saisir l'information au moment où elle sera utile pour répondre aux besoins informationnels de l'entreprise et servir sa compétitivité.

Parler du problème de la pertinence de l'information revient à évoquer le problème de recherche, d'accès et d'utilisation de l'information. A cet effet, plusieurs approches ont été développées dans ce sens pour expliquer la contribution de diverses disciplines dans l'amélioration des méthodes et systèmes de recherche d'information.

En nous référant aux travaux de THIVANT ERIC et BOUZID LAID ( 2005), « les pratiques d'accès à l'information et donc les pratiques de recherche et d'utilisation de l'information dépendent de la nature de l'activité de l'entreprise ». Ils appuient leur thèse sur un paradigme « orienté usagers », utilisé dans le monde anglo-saxon.

La montée en flèche d'Internet et de l'adoption généralisée de la numérisation dans beaucoup, si ce n'est toutes les entreprises, pose le problème de l'efficacité et de la pertinence de l'accès à l'information. Devant ces éléments devenus indissociables de la société de l'information, l'entreprise tentera d'optimiser la recherche et l'utilisation de l'information quotidienne tout en profitant de l'éclairage scientifique. C'est alors que ce paradigme « orienté usagers » va intervenir.

## **2. Les paradigmes de l'information**

L'information prend un sens selon le paradigme dans lequel s'inscrit l'individu qui la reçoit ou perçoit.

### **2.1. Présentation du paradigme « orienté usager »**

Le paradigme « *orienté usagers* » est un cadre théorique qui permet de décrire les pratiques d'accès à l'information de tout à chacun. S'étant constitué autour d'un ensemble de notions et de principes informationnels, il a permis l'émergence d'un consensus sur un certain nombre de définitions dont les notions *pratiques de recherche*, *pratiques d'accès à l'information* et *de pratiques d'utilisation*:

La pratique informationnelle peut être *considérée comme l'ensemble des actions et des choix de l'individu lors d'une phase de recherche d'information provoquée par un besoin d'information* ». (Sarméjeanne, 2001)

## ***Chapitre 2 : Le système d'information au cœur de la démarche d'intelligence économique***

---

Définir les « pratiques informationnelles » des entreprises revient à s'intéresser tout à la fois à des pratiques de recherche, d'utilisation et pratiques d'accès à l'information.

Quant à l'accès à l'information, c'est-à-dire la recherche et l'utilisation de l'information comme le souligne T. Wilson(1994), c'est un sujet capital pour les Sciences de l'Information et de la Communication car non seulement ce sujet de recherche permet d'obtenir des applications concrètes (systèmes d'information fonctionnels), mais aussi il permet de mieux comprendre les pratiques humaines.

L'accès à l'information a été appréhendé différemment dans le temps. Au cours de son évolution, il a d'abord été abordé à travers le paradigme de « système » dont les fondements sont empruntés, selon ELLIS(1992)<sup>16</sup>, aux sciences physiques. G. Henneron, J.-P. Metzger et Y. Polity(1997), parlent de paradigme « *classique* » car il se concentre sur « le système technique et son fonctionnement. Selon eux, ce courant était actif avec le développement des moteurs de recherche et des langages d'indexations<sup>17</sup> et se concentre sur la recherche documentaire.

C'est à partir des années 80 que les études se sont intéressées aux utilisateurs, mettant en avant le paradigme « *orienté usagers* » ou comme le soulignent Henneron, Metzger et Y. Polity, « *paradigme cognitif orienté-utilisateurs* » qui donnent une définition plutôt nouvelle à cette époque du système d'information et le considèrent comme « *un système de communication entre un producteur d'information ou auteur et un utilisateur* ».

La pratique informationnelle regroupe les pratiques d'accès à l'information, les micro-pratiques de recherche d'information et les micro-pratiques de recherches documentaires dont les définitions et le schéma proposé par Wilson sont les suivants :

- La pratique d'accès à l'information (Information Seeking and Use Behaviour ISU) est l'ensemble des actions et des choix des acteurs mis en œuvre pour la recherche et l'utilisation de l'information.
- La macro-pratique de recherche d'information (Information Seeking Behaviour ou I.S.) est à la fois un processus social et cognitif ; c'est l'ensemble des actions et des choix intentionnels d'un individu en matière de recherche d'information en réponse à un besoin d'information. Dans la course à la recherche d'information, l'utilisateur peut interagir avec des systèmes d'information manuels (comme des journaux ou des

---

<sup>16</sup> Chaudiron.S et Ihadjadene.M, « De la recherche de l'information aux pratiques informationnelles », Etudes de communication, numéro 35, 2010 . <https://journals.openedition.org/edc/2257>

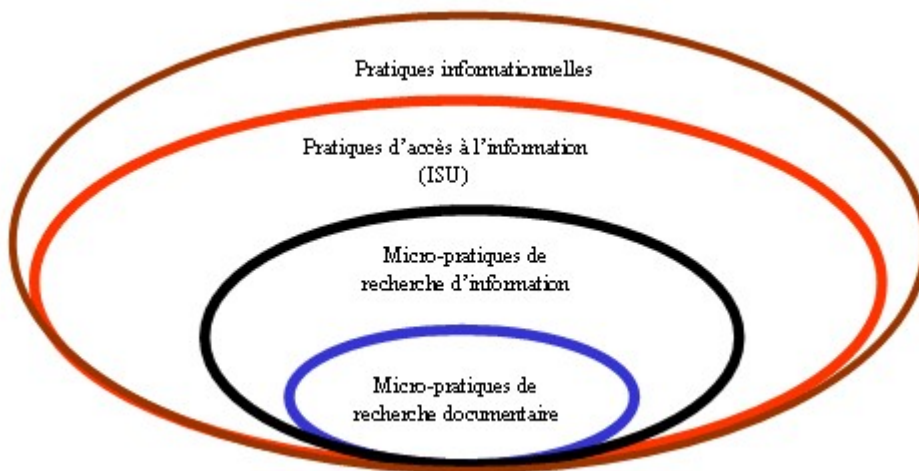
<sup>17</sup> Langage documentaire utilisé pour fournir, dans un catalogue, une bibliographie ou un index, un accès cohérent au sujet des documents. Il est composé d'un vocabulaire contrôlé de termes représentant des concepts et des entités, et d'une structure sémantique permettant de relier ces termes entre eux. Il peut également comporter une syntaxe pour combiner ces termes dans des chaînes. Définition du web

## Chapitre 2 : Le système d'information au cœur de la démarche d'intelligence économique

bibliothèques) ou avec des systèmes informatiques, comme le World Wide Web. (Wilson, 1999).

- La micro-pratique de recherche (ou repérage) d'information (Information Searching Behaviour) est une micro-pratique, mise en œuvre par le chercheur d'information en interagissant avec le système d'information médiatisé ou non. Ces pratiques sont constituées par l'ensemble des interactions avec le système d'information, soit à un niveau interactionnel entre l'homme et la machine (par exemple utilisation de la souris ou des clics sur des liens), soit à un niveau plus intellectuel (par exemple adopter une stratégie de recherche booléenne ou déterminer des critères pour choisir entre deux livres intéressants sur une étagère de bibliothèque) sur la base de choix cognitifs des usagers comme le jugement sur des données pertinentes ou sur des résultats de recherche documentaire (Wilson, 2000).
- La micro-pratique de repérage d'information documentaire (ou de recherche documentaire) (Information Retrieval Behaviour IRB) : est une micro-pratique de repérage d'information avec l'aide de systèmes d'information médiatisés, afin de repérer des documents pertinents dans des bases de données ou sur Internet / intranet, et en servant de méta-données au sein de ces bases de données.

Figure N° 9 : Le modèle en oignon de Wilson (1999, p. 252)



Dans les années 90, un nouveau paradigme vient distinguer les notions d'usages et d'usagers, il s'agit du « *paradigme social orienté-usages* » qui stipule que « *le paradigme usager considère que l'attention doit être portée sur les besoins réels de l'utilisateur et son*

## **Chapitre 2 : Le système d'information au cœur de la démarche d'intelligence économique**

---

*environnement. [...] Le point commun de ces différentes approches est de proposer une modélisation des usagers et de leurs comportements »<sup>18</sup>.*

En résumé, dans l'approche « système » d'accès à l'information, l'information et les systèmes qui la gèrent étaient présentés comme éléments extérieurs à l'utilisateur car les premières études portant sur les dispositifs d'accès à l'information et plus précisément les systèmes de recherche d'information (SRI) qui datent des années cinquante ont privilégié l'approche technique. Voulant se démarquer de ce courant techno-centré, viennent les courants qui se sont intéressés à l'utilisateur dans ses différentes dimensions, cognitive, psychologique, affective voire communicationnelle ; il s'agit du paradigme « usager » axé sur « *information behaviors* »<sup>19</sup>. Plus récemment, l'émergence de ce que A. Halavais (2009, p232) nomme la « *search engine society* » a conduit un troisième courant de recherche. Il a intégré dans son analyse le rôle de l'environnement socioéconomique dans l'accès et la maîtrise de l'information, notamment les dimensions linguistiques et culturelles, la question des inégalités face à l'information (en particulier la fracture numérique), l'impact des stratégies de référencement ou la publicité en ligne...

Cependant, ce paradigme « orienté usagers » rend compte d'une limite, celle de la difficulté de définir un besoin informationnel<sup>20</sup>. Il serait plus pertinent, selon Coadic (1998) ou Kuhlthau (1997), de développer de nouveaux modèles qui tiennent compte de la réalité sociale et formuler d'autres hypothèses plus pertinentes. C'est alors qu'ils proposent le paradigme « orienté activité ».

### **2.2. Présentation du paradigme « orienté activité »**

Depuis la naissance de l'économie de l'information, plusieurs paradigmes se sont succédé :

Jusqu'au début des années 80, les travaux sur les recherches documentaires en Science de l'Information se sont déroulés sous le paradigme classique orienté système.

Ensuite, durant la décennie des années 80, un nouveau paradigme a émergé : le paradigme cognitif orienté-utilisateur. L'utilisateur et son interaction avec le système d'information sont devenus le centre d'intérêt de ce nouveau courant. Polity (2001) enfin, dans les années 90, le paradigme social « orienté usages » est apparu. Le courant de recherche anglophone serait les

---

<sup>18</sup> Chaudiron, S. et Ihadjadene, M. « Quelle place pour l'utilisateur dans l'évaluation des SRI ? ». In *Recherches récentes en Sciences de l'Information, convergences et dynamiques*. Actes du colloque MICS-LERASS, Toulouse : ADBS Éditions, 21-22 mars 2002. p. 211-233.

<sup>19</sup> Le comportement informationnel intègre toutes les pratiques informationnelles des utilisateurs recherchant de l'information, généralement dans des environnements plus ou moins numériques. Il comporte également la recherche active et passive d'information (Wilson 1999) ainsi que l'évitement d'information (Case 2002, p.6-7). Il recouvre la totalité du comportement humain en relation avec des sources ou canaux d'information.

<sup>20</sup> Pour définir avec précision les besoins en information et s'engager dans le processus de collecte, il est indispensable pour l'entreprise de bien définir les objectifs stratégiques de l'entreprise sur le moyen et long terme.

## ***Chapitre 2 : Le système d'information au cœur de la démarche d'intelligence économique***

---

user studies. Les travaux de Dervin (1999), Wilson (1999), Ellis (1997) et Le Coadic (1998) peuvent être rattachés à ce courant de pensée qui s'intéresse d'abord aux usages. Pour Chaudiron et Ihadjadene (2002), « le paradigme usager considère que l'attention doit être portée sur les besoins réels de l'utilisateur et son environnement. [...] Le point commun de ces différentes approches est de proposer une modélisation des usagers et de leurs comportements ». Reste à bien définir ce que l'on peut entendre par usages et usagers.

Dans les années 1999-2005, un nouveau courant de recherche se développe, dénommé «paradigme activité », où l'acteur, celui qui se trouve dans l'action et qui agit, doit être au centre de l'analyse. Ce courant de recherche fait appel aux avancées et aux concepts développés par différentes théories, notamment sociales, psychologiques et cognitives. En effet, l'accent sera mis non pas sur l'utilisateur mais sur l'information que l'acteur cherche et utilise Henneron, et al.(1997) notamment dans le milieu professionnel. La principale hypothèse est que les actions de recherche des personnes sont fortement contraintes par leurs activités professionnelles (Cote, 1997).

L'activité est une construction sociale et économique, soumise à de nombreuses contraintes comme le temps ou l'expérience et différentes situations d'interaction existent entre acteurs comme dans les situations de coopération et de coordination, qui ont un impact direct sur les pratiques d'accès à l'information des professionnels (voir les travaux de Järvelin (2003) et de Fidel (2004)).

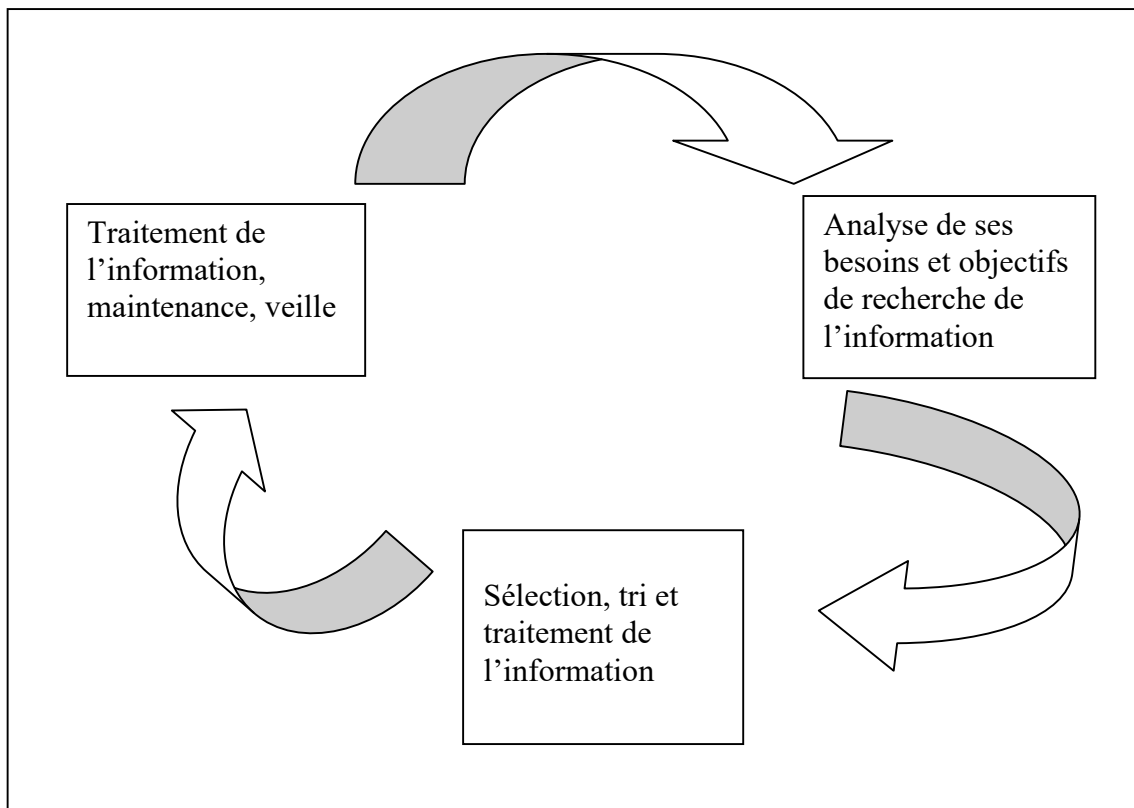
**Section 2 : Système d'information et son rôle dans l'entreprise**

L'information étant un élément que l'entreprise recherche mais qui peut également lui parvenir sans qu'elle le sollicite, cette dernière devra se positionner face à cette abondance d'informations pour en conserver la maîtrise. Elle s'interrogera sur l'utilité, la pertinence par rapport aux objectifs, l'organisation et le traitement de ces informations.

Quel que soit le comportement qu'adoptera le Manager face à cette pléthore d'informations, qu'il décide de prendre du recul pour mieux voir ou qu'il décide de traiter ces informations au fur et à mesure qu'il les reçoit, une chose est sûre, il devra, même s'il n'a pas le sentiment de les maîtriser, trouver un moyen, une gestion efficace, de les traiter.

Ainsi, avant de penser le processus de gestion de l'information, avant de se demander s'il faut stocker, s'approprier, transformer dans le but d'enrichir les informations qui parviennent à l'entreprise, le Manager devra d'abord évaluer la pertinence de ces informations à gérer, une pertinence qui se mesure par la capacité de cette information à saisir des opportunités et pallier les menaces. La figure suivante retrace le processus de gestion de l'information :

**Figure N° 10 : Modèle de processus de gestion de l'information**



Source : Bruno Bachy et Christine Harache, Toute la fonction Management, Dunod, Paris, 2010, p 303.

## **Chapitre 2 : Le système d'information au cœur de la démarche d'intelligence économique**

---

Ainsi, la mise en place d'un système d'information et sa gestion s'avèrent essentielles pour faire face à la surabondance d'informations d'une part et la possibilité d'en extraire les informations pertinentes à la prise de décision d'autre part. Les systèmes d'information dans l'entreprise nous en offrent cette possibilité.

### **1. Approche systémique de la définition du système d'information**

L'approche systémique couvre un champ interdisciplinaire relatif à l'étude des objets dans leur complexité ; le concept de système peut être expliqué par la multiplicité et la complexité des phénomènes économiques et sociologiques d'une part, et la multiplication des interactions entre ces phénomènes d'autre part.

Le Moigne<sup>21</sup> décrit le système de trois points de vue :

- **Du point de vue organique** : définir un système consiste à décrire sa structure, les éléments qui le composent et comment ces éléments sont assemblés. Il parle d'agencement de processus.
- **Du point de vue fonctionnel** : définir un système consiste à décrire son comportement et établir ses réponses aux stimuli de l'environnement. De ce point de vue, on ne parle pas d'éléments mais de flux et de fonctions ou processus.

Enfin, cet auteur propose un point de vue génétique : cela consiste à décrire les différents stades d'évolution par lesquels il est passé depuis sa naissance. On parle d'histoire et de trajectoire dans le temps

La systémique est à la fois un savoir et une pratique. Selon l'AFSCET, la systémique est une *« discipline qui regroupe les démarches théoriques, pratiques et méthodologiques, relatives à l'étude de ce qui est reconnu comme trop complexe pour pouvoir être abordé de façon réductionniste, et qui pose des problèmes de frontières, de relations internes et externes, de structure, de lois ou de propriétés émergentes caractérisant le système comme tel, ou des problèmes de mode d'observation, de représentation, de modélisation ou de simulation d'une totalité complexe »*.

Le recours à l'approche systémique est devenu aujourd'hui une alternative qui complète l'approche traditionnelle ou cartésienne qui prévalait avant<sup>22</sup>. L'approche systémique remet en cause certains principes de l'approche cartésienne tels : le principe *d'évidence* selon lequel l'analyse scientifique peut tout démontrer et connaître ; le principe de *réductionnisme* selon lequel la science et la connaissance procèdent par décompositions et réduction des éléments avant de les reconstruire, autrement dit chaque problème est découpé en unités restreintes pour être considérée une à une ; le principe *de causalisme* selon lequel il est toujours possible

---

<sup>21</sup> Le Moigne J.L, « La modélisation des systèmes complexes », Dunod, 1990

<sup>22</sup> Dierner Arnaud, [www.oeconomia.net/private/cours/entreprisesystemique.pdf](http://www.oeconomia.net/private/cours/entreprisesystemique.pdf)

## **Chapitre 2 : Le système d'information au cœur de la démarche d'intelligence économique**

---

de remonter jusqu'aux causes finales et le principe *d'exhaustivité* selon lequel l'effort scientifique peut tout comprendre. L'approche systémique en revanche propose de remplacer ces principes par les principes suivants : (dans l'ordre) le principe de *pertinence* selon lequel la connaissance n'est pas évidente et qu'il faut construire une représentation qui ne soit pas absolue mais qui reste plus ou moins pertinente, autrement dit, cette approche permet de représenter la complexité et exprimer la réalité à l'aide de modèles conceptuels ou de façon graphique par des cartes dynamiques et des schémas ; le principe de *globalisme* selon lequel les éléments ne sont que des éléments d'un tout et qu'on ne peut les réduire c'est-à-dire que cette approche étudie un ensemble en mouvement et considère chaque objet dans sa globalité et dans sa dynamique ; le principe de *finalisme* selon lequel le causalisme n'est pas valable du fait de la multiplicité d'interdépendances, il faut donc raisonner à partir des relations entre les éléments et construire un véritable projet autour des buts visés par des systèmes finalisés ; et enfin le principe *d'agrégativité* selon lequel toute représentation doit simplifier et sélectionner un certain nombre de variables.

On pourrait également rajouter aux forces de l'approche systémique la *créativité* et la *traçabilité*. En effet, l'examen sans préjugés des acteurs et de leurs interactions favorise l'émergence d'un grand nombre d'effets et d'actions envisageables et la confrontation des expertises qui naît d'un travail de groupe favorise la créativité. Quant à la traçabilité, elle est liée à la facilité de retrouver la trace du raisonnement suivi dans la recherche car ce modèle constitue un support de réflexion qui fait ressortir les interactions et les influences entre acteurs et ressources.

Enfin, nous pouvons également rajouter quelques autres principes de l'approche systémique, telles que décrits sur le site : <http://www.resonances-rh.com/>.

- **La construction de la réalité** : Selon l'approche systémique, une réalité se construit en fonction des intentions, du but et des enjeux et de l'interprétation de celui qui la regarde et qui l'appréhende. Elle tire sa pertinence en fonction d'un projet et donc aucune réalité n'existe en soi.

- **L'acteur et le système** : Il existe une interdépendance entre les projets individuels et les projets d'entreprise. le système ne se construit que grâce à l'acteur, qui le porte, l'anime et le développe et préside par ailleurs l'action organisée des hommes de façon efficace.

- **L'interaction** : comme nous l'avons décrit plus haut (dans le principe de causalisme pour l'approche cartésienne et finalisme pour le systémique), dans l'approche systémique, les éléments ne peuvent pas être compris de façon isolée car, contrairement à l'approche analytique qui raisonne de manière linéaire en terme de causalité (A cause B), l'approche systémique prétend que les relations sont circulaires (A influence B qui influence A).

- **La globalité** : Le système pris dans sa globalité fait émerger des qualités que l'on ne retrouve pas dans les singularités qui le constituent. Et de la même façon, chaque singularité

## **Chapitre 2 : Le système d'information au cœur de la démarche d'intelligence économique**

---

présente dans le système (une personne, une équipe, un projet) doit être appréhendée dans sa relation avec son environnement (le système de l'entreprise).

• **L'organisation** : Selon le site cité ci-haut, la systémique aborde l'organisation selon deux aspects : le structurel et le fonctionnel. *La réalité structurelle* de l'entreprise comprend ses éléments constitutifs (ex : les collaborateurs, les actifs matériels et immatériels...), la limite qui sépare le système de son environnement (marché, concurrents, autres équipes internes), les réseaux de relations et les ressources mobilisables. *La réalité fonctionnelle* de l'entreprise concerne les flux (d'information, d'énergie, de matériaux), les centres de décision (dirigeants, cadres, chefs de projets...), les boucles de rétroaction, et la temporalité (délai de réponse nécessaire aux ajustements).

• **La complexité** : C'est l'une des caractéristiques propre au système puisqu'on pourrait même dire que c'est cet élément de complexité qui a amorcé la genèse même de ce concept. L'approche systémique tente de prendre en considération l'ensemble des éléments constitutifs de l'environnement complexe

• **La finalité** : l'approche systémique étudie les finalités à tous les niveaux du système pour mieux comprendre son état, sa dynamique, son évolution.

Par ailleurs, l'approche systémique propose une vision dynamique et globale de l'entreprise et de ses acteurs. Son application à l'univers professionnel amène à mieux comprendre le fonctionnement socio-organisationnel de l'entreprise, à identifier et déchiffrer les intentions, les stratégies, les buts des acteurs et de l'organisation, afin de recommander des actions adaptées et d'indiquer des pistes d'évolution ou de changement.

L'entreprise en tant que système est considérée comme un ensemble organisé composé de différentes fonctions, services, individus en permanente interaction ayant tous des objectifs pouvant être contradictoires. Ouverte sur son environnement externe, source de menaces à appréhender mais aussi opportunités à saisir, l'entreprise doit s'adapter en permanence pour sa survie et son développement. Les composants et les contraintes de l'environnement étant très diversifiées : technologie, culture, juridique, économique, politique, écologique, concurrence, etc., elle fait alors appel à une approche systémique pour pouvoir prendre en compte le maximum de variables pouvant influencer ses décisions.

Appliquée aux organisations<sup>23</sup>, cette approche systémique fait de celles-ci un système (d'autant plus changeant que son environnement est instable) organisé pour produire (un bien ou des services), possédant une structure qui regroupe des éléments (personnes, produits, moyens, processus) ayant des interactions les uns avec les autres. Il interagit avec ses

---

<sup>23</sup> Une "organisation" ou "système (organisationnel)" est plus ou moins une entreprise. Le concept d'organisation est très général, il n'est pas synonyme d'entreprise, il peut s'appliquer à de multiples contextes. En ce qui concerne le développement des systèmes d'information, une organisation peut être une partie d'une entreprise ou un regroupement d'entreprises ou encore de parties d'entreprises

environnements (internes, externes) et un mode d'organisation et des règles de fonctionnement et de régulation (entre les entrées et les sorties, sur les modes de transformation)<sup>24</sup>.

## **2. Typologie des systèmes d'information**

L'entreprise en tant que système évolutif est le siège de processus complexes qui peuvent être analysés aussi bien à des niveaux individuels que collectifs. La maîtrise d'une telle complexité exige la prise en compte de plusieurs éléments d'analyse. Nous retenons, pour ce qui suit, une analyse qui semble efficace pour présenter les systèmes d'information. Il s'agit du modèle systémique SO-SI-SD. (Système opérant/système d'information/système de décision).

Le courant systémique qui a produit ce modèle, dont la vision, selon J-L. Le MOIGNE, reste plutôt fonctionnelle et non structurelle<sup>25</sup>, fait ressortir le rôle du système d'information dans une organisation.

### **2.1. Le système de pilotage**

Appelé également **système de décision**, il concerne les prises de décisions stratégiques au sein de l'entreprise et raisonne en fonction des objectifs et des politiques de l'entreprise en organisant le fonctionnement des autres systèmes. Il exploite les informations qui circulent et décide des actions à conduire sur le système opérant.

### **2.2. Le système opérant**

Reçoit les informations émises par le système de pilotage et se charge de réaliser les tâches qui lui sont confiées ; il génère à son tour des informations en direction de ce système. Les fonctions qui relèvent de ce système concernent toutes les activités quotidiennes et opérationnelles de l'entreprise. Les informations générées par le système opérant en direction du système de pilotage permettent à ce dernier de contrôler les écarts et d'agir en conséquence.

### **2.3. Le système d'information**

Quant à lui, a pour mission de créer une image ou une représentation de ce qui se passe autour et dans les systèmes opérant et de décision, puis de les ranger dans sa mémoire<sup>26</sup>. Il se charge

---

<sup>24</sup> Guyot, B, management de l'information dans les organisations : éléments de méthode, éd Hermès Lavoisier, 2012, p 14

<sup>25</sup> Selon Le Moigne (Dunod, 1990), il est impossible de structurer physiquement une organisation suivant ce modèle SO/SI/SD. Par contre, il est aisé de concevoir que toute organisation fait quelque chose, une action concrète sur des flux qu'elle échange avec son environnement et que, pour ce faire, elle comporte un sous-système que l'on appelle système opérant (SO) qui doit être dirigé par un système de décision (SD). Ce système de décision doit être informé de ce qui se passe dans le système opérant et dans l'environnement par un système d'information (SI).

<sup>26</sup> La mémoire du système d'information est indispensable car le fonctionnement du système de décision peut ne pas être « synchrone » avec celui du système opérant. Il arrive que le système de décision ait besoin des informations résultant du système opérant longtemps après que les tâches se soient réalisées. Il a parfois besoin de se rappeler ses propres décisions passées pour prévoir et anticiper ; il puisera ainsi dans cette mémoire les informations dont il a besoin quand il en a besoin.

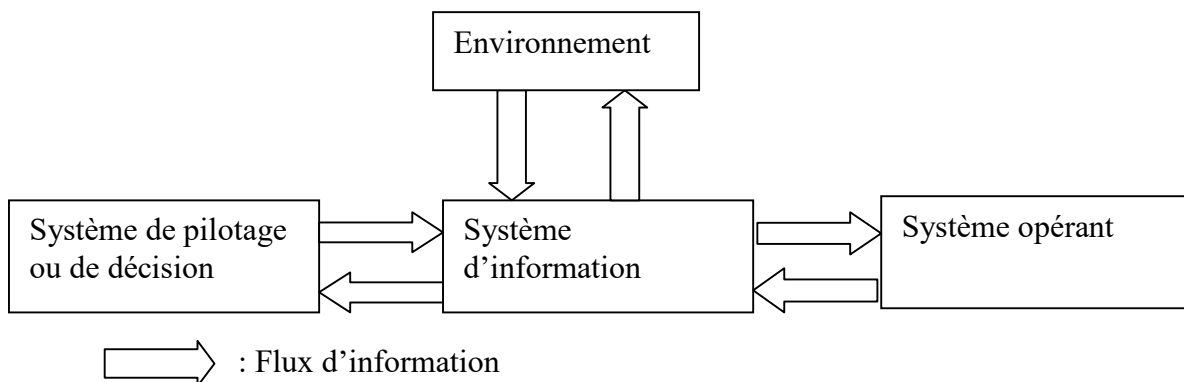
## Chapitre 2 : Le système d'information au cœur de la démarche d'intelligence économique

de réaliser tous les traitements d'informations nécessaires pour le fonctionnement du système dans sa globalité. Il mémorise, traite et diffuse l'information pour les autres systèmes de l'entreprise afin d'en faciliter les différentes prises de décisions, qu'elles soient stratégiques ou opérationnelles. Il se trouve être également l'intermédiaire entre le système de pilotage et le système opérant puisque c'est grâce à lui que les informations circulent d'un niveau à l'autre.

Aussi, pour donner satisfaction au système de décision, le SI doit disposer d'une fonction qui lui permette de retrouver et restituer, en leur appliquant au besoin un traitement, les informations qu'il conserve, le plus longtemps possible, dans sa mémoire

Nous pouvons schématiser ces trois sous-systèmes d'entreprise comme suit :

**Figure N° 11 : Flux d'information**



Les systèmes d'information ne peuvent être déconnectés de l'organisation dans laquelle ils sont développés. Parler de SI ne renvoie pas seulement aux logiciels informatiques, mais concerne tout aussi bien des personnes et des règles de fonctionnements.

Selon OLIVER et ROMM (2002), les systèmes d'information d'entreprise, pour ce qui concerne le volet technique, se sont d'abord développés à partir d'applications implantées sur mainframe<sup>27</sup>, pour aller ensuite vers des solutions distribuées. Cela a amené à juxtaposer divers éléments, chacun spécialisé sur un domaine, si bien que le SI, au fur et à mesure de son évolution, s'est en fait retrouvé constitué d'une pléthore d'éléments, ayant des modes opératoires différents, des interfaces et utilisateurs différents et chacun gérant sa propre base de données. Les saisies étaient souvent manuelles, ce qui provoquait un sentiment d'insatisfaction lié au manque d'homogénéité des données dont l'accès était disparate et qui

<sup>27</sup> Le mainframe représente un ordinateur central de grande puissance chargé de gérer les sessions utilisateurs des différents terminaux qui lui étaient reliés. Grâce à cette architecture, il est ainsi possible de consolider, c'est-à-dire de gérer de manière centralisée, l'ensemble des applications métiers de l'entreprise. Cependant, dans le modèle mainframe, la performance du système tout entier repose sur les capacités de traitement de l'ordinateur central, c'est la raison pour laquelle ce modèle est parfois qualifié d'« informatique lourde ». Par ailleurs, dans un environnement mainframe, les terminaux du réseau ne peuvent voir que le serveur central.

## ***Chapitre 2 : Le système d'information au cœur de la démarche d'intelligence économique***

---

faisait souvent preuve de redondance. Avec l'accroissement de la puissance des ordinateurs à la fin des années 70, des ponts sont créés entre différentes applications<sup>28</sup>.

Une stratégie économique est sous-tendue par la disponibilité d'informations pertinentes, recueillies et produites dans un cadre légal. C'est à ce niveau qu'intervient l'intelligence économique pour offrir aux décideurs les informations pertinentes synthétisées et orientées nécessaires pour le choix des stratégies qui engagent la pérennité et le développement de l'entreprise.

Cette pratique qu'est l'intelligence économique nécessite, pour être bien appréhendée, une approche inter et pluridisciplinaire qui engage plusieurs acteurs, ressources et outils notamment des systèmes d'information qui permettront de convertir les données d'une organisation en informations décisionnelles.

L'objet de cette section est de présenter les différents volets constitutifs d'un système d'information.

Le rôle de l'information étant prépondérant dans l'entreprise, la mise en place d'un système d'information performant s'avère nécessaire afin de mieux satisfaire les besoins informationnels de l'entreprise.

### **2.4. Classification par l'usage de l'information**

Le domaine d'un système d'information peut être opérationnel ou stratégique : l'entreprise doit disposer d'un système qui lui fournisse des informations à la fois sur son fonctionnement mais aussi sur son environnement. Le système se décompose en trois sous-systèmes.

#### **2.4.1. Le SIS : Système d'Information Stratégique**

Un système d'information stratégique permet aux décideurs, au sein d'une entreprise, de disposer d'informations pertinentes pour prendre les bonnes décisions au bon moment. A cet effet, la conception et la formalisation du système d'information doivent être adaptées pour répondre aux besoins en informations de ces décideurs.

Le décideur fait face à une double problématique : celle de décider dans l'incertitude et souvent d'agir dans l'urgence.

Pour contourner ces doubles contraintes et agir plutôt que réagir, pour imposer plutôt que subir et pour – en allant dans le sens de l'intelligence économique- être proactif plutôt que réactif, le système d'information de l'entreprise doit être directement lié à sa stratégie. Autrement dit, l'entreprise doit disposer d'un système d'information stratégique.

Il permet à l'entreprise d'être à l'écoute des changements, de surveiller les menaces (implantation de concurrents, évolution des valeurs culturelles et sociales, changement de

---

<sup>28</sup> Paquet, op.cit.

## ***Chapitre 2 : Le système d'information au cœur de la démarche d'intelligence économique***

---

normes...). Il prépare les décisions stratégiques en permettant de détecter les opportunités et en favorisant la perspective (élaboration de scénarios qui prévoient les évolutions et chiffrage de ceux-ci).

Les informations contenues dans le SIS sont nombreuses, diverses, complexes, quantitatives mais aussi qualitatives. Certaines peuvent être incertaines voir incomplètes. La qualité d'un SIS réside dans sa capacité à détecter l'information stratégique utile.

### **2.4.2. Le STT : Système d'information opérationnel ou Système de Traitement des Transactions:**

Ce sont des systèmes de base qui soutiennent le niveau des opérations. Souvent informatisés, ils exécutent et enregistrent les transactions quotidiennes et courantes nécessaires aux affaires de l'organisation.

### **2.4.3. Le SIG : Système d'information de gestion**

Il permet de renseigner sur le fonctionnement de l'entreprise et sur ses résultats. Il permet la réalisation de la gestion dans l'entreprise et constitue un niveau intermédiaire entre le système de décision et le système opérationnel.

L'élaboration d'un SIG comporte plusieurs étapes : Collecte des informations de base provenant du système de opérationnel (facturation, état des stocks) ; Traitement des informations collectées qui permettent d'établir des synthèses destinées aux dirigeants (tableaux de bord) et prise de décisions à partir des synthèses. Les informations qu'il traite concernent donc l'intérieur de l'entreprise, portent sur le passé et sont surtout quantitatives.

## **3. Définition du système d'information**

Un système d'information, représente « l'ensemble des éléments participant à la gestion, au stockage, au traitement, au transport et à la diffusion de l'information au sein d'une organisation. »<sup>29</sup>.

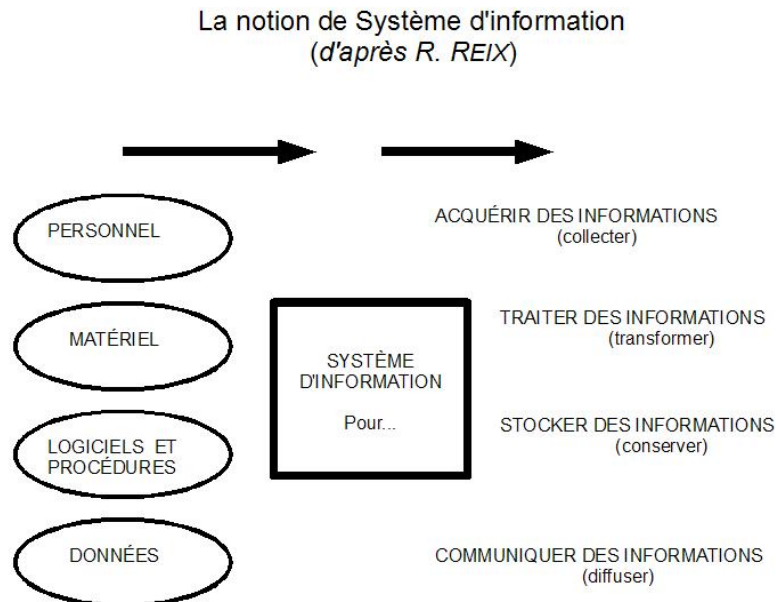
S'inspirant des théories de management, Robert Reix propose la définition suivante du système d'information : « Ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures... permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous forme de donnée, textes, images, sons, etc.) dans et entre des organisations ». <sup>30</sup> Il propose le schéma suivant :

---

<sup>29</sup> Définition wikipedia

<sup>30</sup> Reix. R, « système d'information et management des organisations », vuibert, 2012.

**Figure N° 12 : La notion de système d'information**



**Source :** Robert REIX, « système d'information et management des organisations », Vuibert, 2012, p3.

Il dit aussi, « *Un système d'information est un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires.* »<sup>31</sup>

Pour Marciniak, "*Le Système d'Information (SI) peut être défini comme un langage servant à représenter de manière fiable et économique des aspects de l'activité de l'organisation*"<sup>32</sup>.

Pour LAMBIN, "[...] *le système d'information d'une entreprise est un réseau complexe de relations structurées où interviennent des hommes, des machines et des procédures, qui a pour objet d'engendrer des flux ordonnés d'informations pertinentes, provenant de sources internes et externes à l'entreprise et destinées à servir de base aux décisions.*"<sup>33</sup>

Par systèmes d'information, il faut à la fois considérer les informations utilisées par l'entreprise et l'ensemble des moyens mis en œuvre pour gérer ces informations .Le système d'information se compose de personnels (techniciens, vendeurs, analystes,...), de matériels

---

<sup>31</sup>Reix.R et Rowe, F, « Faire de la recherche en systèmes d'information », Éditions Vuibert, 2002, p. 11.

<sup>32</sup> Marciniak. R, Rowe.F, « Systèmes d'Information, Dynamique et Organisation », ed Economica, 3eme édition, 2009

<sup>33</sup> Lambin J.J, « La recherche Marketing », ed McGraw-hillParis, 1990 – p26

## ***Chapitre 2 : Le système d'information au cœur de la démarche d'intelligence économique***

---

(copieurs, faxes, ordinateurs,...) et de procédures (notes de services...). Il collecte, mémorise, traite et fournit de l'information pour aider à la prise de décision.

Ces définitions nous conviennent toutes dans la mesure où elles font ressortir les acteurs et les ressources qui interviennent dans le processus de circulation de l'information allant de sa recherche et acquisition jusqu'à son traitement et sa diffusion. Ce qui nous intéresse dans cette étude du système d'information, c'est de comprendre les étapes de sa construction dans l'entreprise afin de comprendre sa relation directe et étroite avec la prise de décision.

Toutefois, la mise en place d'un tel système doit être rigoureuse et nécessite dans la plupart sinon dans tous les cas la maîtrise totale du système informatique.

Nous débuterons ce point par lever la confusion autour des concepts système d'information et système informatique.

Dans la définition du système d'information, nous avons parlé d'acteurs, de ressources et d'outils qui participent à la création, organisation, traitement et diffusion des informations dans l'entreprise. Parmi les moyens mis en œuvre pour assurer ces processus, nous avons les systèmes informatiques. Ainsi, les systèmes informatiques constituent une part des systèmes d'informations. Ces derniers comprennent : les technologies de l'information, les ordinateurs, applications, réseaux et autres systèmes qui permettent à tous d'accéder à l'information, de l'analyser, de la créer, de l'échanger et de l'utiliser. Des données informatisées sont ainsi créées, stockées, transformées, agrégées, diffusées. Ces données ne représentent bien sûr qu'une partie des informations nécessaires à l'action, excluant en particulier tout ce qui revêt un caractère qualitatif.

Plusieurs logiciels de veille sont proposés sur le marché témoignant de l'importance de cette activité et de son développement. Ainsi, de nombreux organismes utilisent maintenant des produits comme Digimind ou Synthesio pour structurer et perfectionner leurs dispositifs de veille.

### **3.1.Objectifs et Finalités d'un système d'information**

L'entreprise, quel que soit le secteur d'activité dans lequel elle évolue, se trouve confrontée à la problématique de l'utilisation pertinente des technologies de l'information et de la communication dans son fonctionnement. Il va sans dire que la compréhension des systèmes d'information impose la connaissance des technologies qui les supportent. L'entreprise devra également identifier et repérer les opportunités qui pourraient accompagner ces technologies. A cet effet, et vu l'enjeu et l'importance de ces technologies pour l'efficacité des systèmes d'information, il devient nécessaire de les prendre en considération dans la gestion des systèmes d'information. La gestion des systèmes d'information va alors, au-delà des savoirs et savoir-faire qu'elle tente de mobiliser, intégrer les dimensions humaines, technologiques et organisationnelles qui accompagnent ces systèmes.

Le système d'information est souvent représenté par ses trois dimensions : informationnelle, technologique et organisationnelle. La première dimension est informationnelle puisque le système d'information manipule et produit des informations. La deuxième dimension est technologique car le système d'information est construit à base d'outils basés fortement sur les TIC. Comme les systèmes d'information ont souvent une forte composante technologique, cela constitue, dans beaucoup de cas, un vecteur de performance de ce système. Et enfin, une dimension organisationnelle puisque le système d'information constitue un élément du processus et de la structure de l'organisation.

Tout système d'information est sensé apporter un soutien aux processus de travail dans l'organisation en fournissant de l'information, en assistant le travail humain et en automatisant le travail. Les systèmes de travail qu'il assiste peuvent être individuels ou collectifs. Les finalités du système d'information sont déterminées par les objectifs de l'organisation auxquels il doit contribuer.

Le système d'information doit permettre, a priori, de prévoir et de décider en comparant différentes hypothèses et donc en minimisant les risques, et doit permettre, a posteriori, de vérifier la correspondance entre les objectifs visés et les résultats obtenus.

Les finalités essentielles d'un système d'information sont donc d'assurer les prises de décision stratégiques ou opérationnelles dans l'entreprise, la coordination entre les différentes activités et le contrôle des activités réalisées pour évaluer leur degré de conformité avec les objectifs fixés.

### **3.1.1. Système d'information vise la prise de décision**

Le système d'information véhicule des informations pertinentes dans l'entreprise. Ces informations sont collectées et traitées en fonction des besoins informationnels de l'entreprise. Ces mêmes besoins qui sont identifiés selon les objectifs stratégiques et autres fixés préalablement. Ces informations collectées, traitées et mémorisées vont servir directement, après diffusion aux services concernés, à la prise de décision. Autrement dit, c'est sur la base de ces informations que les décideurs vont choisir leurs stratégies. Aussi, l'ensemble des acteurs, ressources et outils qui font partie du système d'information font parties intégrantes, de manière directe ou indirecte, de la prise de décision et à la réduction de l'incertitude qui bloque souvent la capacité à prendre ces décisions. D'ailleurs, beaucoup d'entreprises développent des systèmes d'information portés soit vers l'anticipation des discontinuités, soit vers la création de connaissances, ou encore, vers la création de dispositifs de protection. Ces systèmes mettent l'accent sur des outils et méthodes qui soutiennent les prises de décisions qui s'imposent dans des environnements de plus en plus complexes.

### **3.1.2. Système d'information vise la coordination et l'efficacité**

Tous les services au sein de l'entreprise sont interdépendants l'un de l'autre. Les actions de l'un dépendent des actions et des résultats des autres services ; tout comme ses propres actions et résultats influent sur les décisions et les actions des autres services. C'est à cet effet que le système d'information prend une place considérable dans la gestion des différentes opérations de l'entreprises puisqu'il permet, en temps réel lorsque le système est performant, de diffuser et de communiquer les informations nécessaires pour le bon déroulement des activités de l'entreprise. Les échanges d'informations entre niveaux hiérarchiques différents ou au même niveau hiérarchique permettent d'assurer la coordination entre les activités des différents membres de l'organisation : l'information relie les différentes fonctions de l'entreprise entre elles. Une gestion convenable de ces flux d'informations est un élément d'efficacité et de compétitivité : la rapidité d'obtention des informations est déterminante pour l'innovation.

Par ailleurs, la coordination est aussi importante à l'interne qu'à l'externe. En effet, les relations développées avec les différents partenaires commerciaux en amont ou en aval ainsi que les acteurs qui sont parties prenantes de l'entreprise sont tout aussi indispensables à optimiser que les relations entre les services.

Aussi, des systèmes d'information peuvent être développés dans ce sens pour soutenir les activités opérationnelles d'une part, identifier les activités qui sont plus ou moins créatrices de valeur dans l'entreprise et rester en veille quant à l'environnement externe, source de menace et d'opportunité pour l'entreprise.

### **3.1.3. Système d'information vise le contrôle**

Il permet la confrontation des résultats obtenus avec les objectifs attendus. Il dégage les écarts et donc permet l'évaluation des différentes possibilités de correction. Le système d'information permet donc de juger de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation. Sa capacité à permettre le contrôle mène vers une meilleure mesure de la performance et donc une meilleure chance de l'obtenir.

### **3.1.4. Le système d'information vise la motivation et l'implication**

Un bon climat social est souvent lié à l'existence d'un système de communication efficace : pour s'impliquer dans l'entreprise, l'individu doit être informé des choix de la direction, des objectifs visés. L'information, via le système d'information, favorise l'insertion et l'intégration des salariés dans l'entreprise et permet de créer des équipes cohérentes, et de rapprocher des personnes et d'améliorer les liens sociaux.

### **3.2. Les moyens du système d'information**

Pour fonctionner le système d'information a besoin de personnels, matériels, logiciels, bases de données et procédures administratives.

Les moyens informatiques ont considérablement accru la capacité, la rapidité et la technicité des traitements.

Le système d'information est de plus en plus automatisé : nous parlons de système informatique qui est une partie du système d'information. L'informatique pouvant se définir comme science de traitements rationnels et automatisés des informations.

L'organisation du système d'information a suivi l'évolution de l'informatique. Les activités informatiques ne sont plus centralisées et nous assistons au développement de la micro-informatique. Elles sont organisées en réseaux qui partagent des données, des programmes, des fichiers entre plusieurs postes de travail. La bureautique est l'automatisation par l'informatique des travaux de bureaux.

Internet est le plus grand réseau d'échange d'informations électroniques et continue à être en plein développement. C'est un outil utile voire, indispensable intégré par la plupart des entreprises. Il permet notamment d'effectuer des recherches documentaires, de rechercher des partenaires, même à l'étranger sans se déplacer, de communiquer sans soucis, de créer une vitrine mondiale pour diffuser ses produits. De nombreuses entreprises ont ouvert avec succès un site Internet qui utilise des outils pour des applications d'entreprises facilitant ainsi le partage d'informations et le travail de groupe.

L'utilisation importante de l'outil informatique a conduit l'entreprise à faire face à certains problèmes : rapide obsolescence des matériels et des logiciels, sécurité des données et difficultés liées aux piratages et à la protection de la liberté de l'individu, formation du personnel. C'est alors qu'il est nécessaire de concevoir un système d'information pertinent mais qui soit également sécurisé.

La construction d'un système d'information est une nécessité pour l'entreprise. Son information permet l'accroissement des capacités de stockage et de la vitesse de traitement des informations. C'est un élément stratégique de compétitivité. En effet, la rapidité de circulation des informations dans l'entreprise permet de raccourcir tous les délais tant au niveau opérationnel (conception, production et livraison), qu'au niveau décisionnel. Le système d'information est un élément de positionnement concurrentiel.

**Section 3 : Processus de prise de décision dans l'entreprise et management des systèmes d'information :**

La prise de décision dans l'entreprise concerne une option, parmi un ensemble de choix ou de possibilités qui s'offrent à elle, et pour laquelle cette dernière opte. Ce choix qui vient répondre à un problème donné dans l'entreprise ou à une opportunité à saisir constitue un véritable processus qui comprend plusieurs étapes qui s'appliquent dans la plupart des décisions qu'entreprend l'entreprise. Ce processus est désigné par *processus décisionnel*.

**1. Le processus décisionnel**

C'est une série de huit étapes successives allant de l'identification du problème au choix d'une solution et à l'évaluation de son efficacité.<sup>34</sup>

**1.1. Identification du problème**

Ce qui amorce tout processus décisionnel c'est l'identification d'un problème. Il s'agit de déterminer l'existence d'une situation de divergence entre ce qui existe dans l'état actuel de l'entreprise et ce qui est souhaité. Autrement dit, c'est exprimer le besoin d'atteindre une situation autre que celle dans laquelle se trouve actuellement l'entreprise. C'est sur la base de l'identification d'un besoin quelconque que démarrera le processus de recherche d'information qui aboutira, après quelques étapes de traitement, à la prise de décision. A ce premier niveau, nous pouvons déjà parler de l'importance et de l'intérêt du système d'information aussi bien interne qu'externe.

Pour poser convenablement un problème et le communiquer efficacement autour de soi, les individus dans l'entreprise font appel au système d'information. Qu'il s'agisse de comprendre la position actuelle de l'entreprise ou de la comparer à celle des concurrents, d'identifier une situation de déséquilibre à l'intérieur de l'entreprise, ..., l'outil indispensable pour cette phase est bel et bien le système d'information. Une fois le problème posé, il devra être transmis aux personnes chargées de l'étudier et de rechercher les solutions potentielles. A ce niveau également, on fera appel au système d'information.

**1.2. Énumération des critères de décision**

En fonction du problème posé, le Manager et son équipe devront énumérer les critères qui interviennent dans la résolution dudit problème. Il s'agira d'identifier l'ensemble des facteurs, de manière la plus exhaustive possible, ayant un impact sur la résolution du problème. Le recours au système d'information est indispensable car il permet, grâce à des outils de veille par exemple, de mieux observer et donc identifier l'ensemble des facteurs influençant le choix de l'entreprise.

---

<sup>34</sup> Robbins.S, De Cenzo.D et Coulter.M, « management, l'essentiel des concepts et pratiques », pearson education, 2011, p83

### **1.3. Attribution de priorités aux critères**

Les critères identifiés peuvent tous paraître importants puisque d'une manière ou d'une autre, ils influent sur la solution à envisager. Ceci dit, la multiplicité des critères et des facteurs peuvent rendre la prise de décision plus complexe et plus longue car la prise en compte de toutes les informations et de toutes les variables devient quasi impossible quel que soit le système d'information mis en place. A cet effet, et afin de simplifier la procédure de traitement, il est recommandé de classer par ordre de priorité et d'importance les critères énumérés auparavant. L'accent sera mis sur les variables les plus importantes voire, essentielles dont l'impact est direct sur le choix de la solution la plus convenable. Le classement par priorité peut répondre à plusieurs variables et facteurs, tels les facteurs clés de succès dans le domaine d'activité où intervient l'entreprise ainsi que des facteurs culturels ou bien parfois même subjectifs et personnels du Manager qui procède à ce classement.

### **1.4. Développement des diverses options**

L'évaluation de chacun des critères retenus aboutira à la construction ou formulation d'une ou plusieurs solutions possibles. Cette étape s'occupe de faire répertorier les différentes solutions possibles en fonctions des critères évalués auparavant. La aussi, une passerelle entre l'analyse des critères et l'identification de solutions envisageable se construit grâce au système d'information.

### **1.5. Analyse des options**

Les solutions répertoriées devront être analysées une à une dans le détail afin d'identifier les forces et les faiblesses de chacune de ces solutions en les comparant avec les critères fixés préalablement. Certaines évaluations sont objectives et rapportées aux critères, d'autres par contre peuvent être subjectives, soit de par l'appréciation attribuée à l'un des facteurs retenus (qui lui est objectif) ou alors que le facteur est lui-même un élément subjectif correspondant aux volontés personnelles du dirigeant. L'évaluation finie, les solutions possibles seront classées par ordre de priorité par rapport aux objectifs et aux moyens de l'entreprise. Il en découlera ainsi le choix de la solution à mettre en œuvre.

### **1.6. Sélection d'une option**

Toutes les solutions ayant été relevées et évaluées, tous les facteurs pertinents énumérés et classés, le Manager et son équipe procéderont au choix de l'option viable la mieux classée dans l'étape précédente.

### **1.7.Mise en œuvre de la décision**

La décision choisie devra être appliquée et mise en pratique. Sa concrétisation nécessite qu'elle soit communiquée aux personnes concernées et suppose l'engagement en retour de ces derniers. Le déploiement de la décision recourt à l'implication des membres de l'entreprise à tous les niveaux ; l'organisation doit être également configurée de sorte à faciliter ce déploiement.

### **1.8.Evaluation de l'efficacité de la décision**

C'est la dernière étape du processus décisionnel. Elle consiste en l'évaluation des résultats obtenus afin de voir si la prise de décision répond au problème posé au départ. Aussi, cette confrontation entre les résultats et les objectifs fixés permet d'apporter des corrections et des améliorations aussi bien dans les actions que dans les objectifs. Le système d'information étant présent à tous les niveaux du processus, son rôle devient important dans la mesure où il veille au bon déroulement de ces étapes et à la communication des informations et des décisions à tous les niveaux d'entreprise

## **2. Les approches de prise de décision dans l'entreprise**

Qu'il s'agisse de prévoir et planifier ( Définir les objectifs à court, moyen et long terme de l'organisation ainsi que les stratégies qui permettront de les atteindre), de coordonner et organiser ( Aligner la stratégie à la structure et partager les responsabilités), de diriger et commander ( Choisir l'attitude à adopter en fonction des situations et motiver les collaborateurs) ou alors de contrôler ( Définir le système d'information qui permet d'identifier les écarts et ainsi définir les activités qui nécessitent un contrôle) , la prise de décision concerne tout le processus de management.

Certaines décisions sont routinières et n'exigent pas un grand effort de réflexion, d'autres par contre, sont plus complexes et demandent une implication plus importante de la part des décideurs. Cependant, quelles que soient ces décisions, celles-ci peuvent être analysées selon trois perspectives : modèle rationnel, rationalité limitée et l'intuition.

### **2.1.Le modèle rationnel**

L'entreprise évolue dans un contexte contraignant, une prise de décision rationnelle implique un choix cohérent qui maximise l'utilité tout en prenant en compte les contraintes auxquelles fait face l'entreprise. Une rationalité absolue suppose de l'objectivité et de la logique. Le choix ou l'option qui sera retenue sera celui qui obéit le plus à l'objectif. Cela suppose une connaissance complète de l'ensemble des informations ainsi qu'un traitement exhaustif de ces informations qui permet l'évaluation de toutes les alternatives et donc le choix optimal de l'option à retenir. Seulement, et souvent dans l'intérêt de l'entreprise, l'attente ou la recherche d'une solution optimale qui correspondrait parfaitement au problème posé peut être longue et

donc contraignante pour l'entreprise. Celle-ci devra alors agir dans un intervalle de temps limité qui conditionne sa survie et son degré de compétitivité, et pour cela, la prise de décision se fait, plutôt que selon l'approche rationnelle, selon le modèle de la rationalité limitée.

### **2.2. Modèle de la rationalité limitée**

Toute décision est amorcée par un processus d'identification de problèmes et de collecte d'informations. Ceci dit, la capacité de l'entreprise à gérer l'ensemble des informations collectées se trouve parfois limitée. Ne pouvant analyser toutes les informations disponibles et identifier toutes les alternatives possibles, les Managers s'arrêtent au premier choix qu'ils jugent satisfaisant. Ce modèle de rationalité limitée stipule que l'entreprise retient des solutions acceptables même si celles-ci ne sont pas optimales. Les Managers se comportent ainsi de façon rationnelle, mais dans la limite de leurs capacités de gestion de l'information.

Le décideur, selon ce modèle dispose d'une vision limitée sur l'environnement de l'entreprise et ne peut traiter la totalité de l'information disponible. Il cherchera, plutôt qu'à maximiser les conséquences de ses choix, à avoir un certain niveau de satisfaction.

Dans beaucoup de cas et pour contrer la problématique liée à la complexité de la gestion de l'information, les décideurs font appel à des heuristiques<sup>35</sup> de jugement. Il est certes probable de se trouver confrontés à des biais de décisions, mais ces heuristiques constituent des raccourcis cognitifs qui leur permettent de gagner du temps.

Herbert SIMON est le premier à avoir introduit la notion d'heuristique. Il propose d'ailleurs le modèle de la rationalité limitée pour modéliser le comportement des humains et suggère que les individus utilisent des règles approximatives pour prendre des décisions plutôt que de considérer tous les paramètres d'un problème. Pour SIMON, les heuristiques sont des règles rationnelles approximatives fournissant des réponses satisfaisantes sans être optimales.

### **2.3. Modèle de l'intuition**

Une décision intuitive est fondée sur les expériences, les sentiments et les jugements des Managers. « Un manager qui a auparavant connu un problème ou une situation similaire peut souvent agir rapidement avec des informations limitées. Ce type de prise de décision peut compléter l'une ou l'autre des décisions prises selon les modèles précédents.

---

<sup>35</sup> Les heuristiques de jugement sont des opérations mentales automatiques, intuitives et rapides pouvant être statistiques ou non. Elles constituent des raccourcis cognitifs et sont utilisées par des individus afin de simplifier leurs opérations mentales dans le but de répondre aux exigences de l'environnement. Les heuristiques permettent aux individus un gain de temps car, en les utilisant, ils ne tiennent pas compte de toute la complexité des informations pertinentes à la situation. Cependant, elles mènent parfois à des biais et des erreurs dans la prise de décision.

### **3. L'alignement du système d'information sur la stratégie d'entreprise**

Une entreprise qui se veut performante doit être capable d'évoluer dans un environnement complexe. Son avantage compétitif dépend de sa capacité à anticiper l'évolution des variables de son environnement et à agir dessus.

Il est difficile pour l'entreprise de maîtriser dans sa globalité cette réalité complexe. Elle recourt alors à l'approche systémique et choisit les systèmes d'informations adéquats pour rendre modélisable et simulable ces différentes variables pour pouvoir anticiper leur évolution. C'est la raison pour laquelle système d'information et stratégie d'entreprise ne peuvent s'exclure et sont considérés comme deux éléments complémentaires utilisés en synergie.

La section suivante tentera d'expliquer le degré d'adéquation entre le système d'information et la stratégie d'entreprise et expliquer en quoi est ce que le SI constitue un atout pour l'entreprise.

#### **3.1. Notion de stratégie d'entreprise**

La stratégie d'entreprise peut être définie comme l'ensemble des moyens qu'une entreprise met en œuvre dans le but d'obtenir un avantage compétitif défendable et durable. Elle se décline sur deux niveaux :

Niveau d'ensemble (ou corporate strategy) : qui consiste, pour une entreprise, à déterminer le ou les domaines d'activité stratégiques sur lesquelles elle entend être présente et allouer des ressources dans le but de se maintenir et de développer,

Niveau du DAS (stratégie concurrentielle) : consiste à trouver la combinaison de ressources qui permette à l'entreprise d'atteindre son objectif et d'obtenir un avantage concurrentiel à l'intérieur du DAS.

L'élaboration d'une stratégie est précédée par une phase de diagnostics interne et externe dans laquelle l'entreprise identifie :

- Dans le diagnostic interne : le potentiel interne actuel et futur de l'entreprise. L'objectif étant, après avoir défini l'ensemble des ressources<sup>36</sup>, d'identifier ses forces et faiblesses en les rapportant, d'une part, aux facteurs clés de succès, et, d'autre part,

---

<sup>36</sup> L'entreprise définit les ressources nécessaires (celles qui constituent les facteurs clés de succès) pour chacune de ses activités, les ressources disponibles (présentes, futures et mobilisables) afin de mettre à niveau son stock de ressources et d'informations, et les ressources uniques (qui pourraient lui procurer un avantage concurrentiel lorsque celles-ci présentent une grande valeur stratégique – mesurée par les conditions de pertinence, rareté, non imitabilité, transférabilité et non substituabilité-))

## **Chapitre 2 : Le système d'information au cœur de la démarche d'intelligence économique**

---

aux forces et aux faiblesses des autres concurrents. D'où la nécessité de l'accompagner d'un diagnostic externe.

- Dans le diagnostic externe : les variables d'influence et les tendances structurelles que présente l'environnement de l'entreprise. L'objectif étant d'identifier les opportunités et les menaces présentes que recèlent ces environnements (saisir ou pallier, réactivité et proactivité). (porter)

En confrontant les ressources de l'entreprise avec les différentes variables environnementales, cette dernière va élaborer son plan d'action et choisir la stratégie qui lui permette de mieux optimiser ses ressources pour l'obtention d'avantages concurrentiels. L'occasion à saisir ne peut devenir opportunité que si l'entreprise dispose<sup>37</sup> des moyens internes nécessaires pour la saisir. Aussi, une menace peut être définie par l'incapacité de l'entreprise, faute de moyens ou d'informations, à réagir face à des contraintes environnementales et concurrentielles<sup>38</sup>.

Dans tous les cas, les deux diagnostics sont aussi importants l'un que l'autre pour le choix de la stratégie d'entreprise. La chaîne de valeur de l'entreprise, dont l'analyse se fait lors du diagnostic interne, est inscrite dans un système de valeur et ne prend tout son sens que par rapport aux chaînes de valeur des acteurs qui interviennent dans le système de valeur<sup>39</sup>, dont l'analyse se fait lors du diagnostic externe.

L'alignement stratégique est une démarche qui analyse et tente de réaliser d'une part, la cohérence stratégique entre les dimensions internes et externes de l'entreprise et, d'autre part, assurer l'intégration des systèmes d'information et des technologies de l'information dans

---

<sup>37</sup> Dans le cas où les ressources nécessaires pour saisir une opportunité potentielle ne sont pas disponibles, l'entreprise se trouve devant plusieurs cas de figure :

- Si l'occasion qui se présente à l'entreprise lui permettrait d'être proactive et d'obtenir un avantage concurrentiel, cette dernière devra pousser les moyens à hauteur de ses ambitions. Autrement dit, elle ne se contentera pas de saisir les opportunités pour lesquelles elle dispose des moyens nécessaires mais elle cherchera à développer ses moyens internes de sorte à les aligner à la stratégie qu'elle compte mener dans sa quête d'avantage compétitif ;
- Si cette occasion constitue, dans le cas où l'entreprise ne la saisit pas, un éventuel manque à gagner, cette dernière mesurera l'enjeu de cette occasion pour voir s'il faut concentrer ses efforts dans le sens de l'amélioration de ses ressources pour saisir cette opportunité ou, si le coût d'investigation et d'investissement est supérieur à la valeur de cette action, orienter ses ressources vers une autre stratégie jugée plus rentable pour l'entreprise ;
  - Si cette occasion constitue une menace, dans le cas où l'entreprise ne la saisit pas, celle-ci devra, sous peine de se faire dépasser par ses concurrents ( lesquels saisiraient probablement cette opportunité notamment dans le cas où l'information est accessible aux autres) , œuvrer dans le sens de l'obtention des ressources nécessaires pour la saisir, réactivité oblige.

<sup>38</sup> Là également, l'entreprise devra évaluer ses moyens et ressources pour définir la source de sa faiblesse et la corriger afin de pallier les menaces qui se présentent à elle. Notons également que pour une éventuelle menace, plutôt que d'être contournée, l'entreprise pourrait trouver le moyen de la transformer, en ayant les moyens nécessaires et en pensant une bonne stratégie, en opportunité. Ex : cas d'externalité négative qui peut constituer une source d'avantage concurrentielle et devenir positive à l'entreprise.

<sup>39</sup> Le système de valeur regroupe tout aussi bien la chaîne de valeur de l'entreprise ainsi que celles es concurrents, es fournisseurs et es clients. Les stratégies qui découlent de l'analyse de la chaîne de valeur dépendent des interactions de l'entreprise avec l'ensemble des acteurs de ce système.

l'entreprise. Il s'agira de mettre en cohérence la stratégie du système d'information avec la stratégie de l'entreprise<sup>40</sup>.

### **3.2. Notion de stratégie de système d'information**

« Une stratégie système d'information doit définir un système d'information cible, les priorités, les étapes et les moyens nécessaires pour l'atteindre »<sup>41</sup>.

### **3.3.L'alignement stratégique du système d'information : un atout au service de la stratégie d'entreprise**

Quelle que soit la stratégie adoptée par l'entreprise, celle-ci dépend de l'analyse stratégique. Du fait de sa présence dans tous les processus de l'entreprise, le système d'information devient stratégique et son alignement avec la stratégie devient indispensable. Il sera question de l'utiliser à des fins stratégiques pour obtenir un avantage compétitif. Il fournira, en temps voulu, les informations pertinentes pour la prise de décision.

Selon le rapport CIGREF (2002), « L'alignement stratégique est une démarche visant à faire coïncider la stratégie système d'information sur la ou les stratégies métier de l'entreprise. Cette démarche a pour finalité de renforcer la valeur d'usage du système d'information et de faire de celui-ci un atout pour l'entreprise. »

Selon ce même rapport « l'alignement stratégique de l'entreprise et de la stratégie système d'information repose sur deux conditions préalables :

- Compréhension et intégration de la stratégie de l'entreprise par la fonction système d'information dans son ensemble ;
- Prise en compte des contraintes et des opportunités de l'informatique dans la stratégie de l'entreprise.

Nous comprenons par ces conditions qu'un dialogue doit être instauré entre les acteurs de sorte à faciliter cette intégration de la stratégie par le système d'information dans l'entreprise, d'autant que dans une vision intégrée, le système d'information, dont la valeur peut être mesurée par la valeur d'usage de l'information qu'il permet, constitue un élément de la chaîne de valeur donc au service de la stratégie. Cependant, pour qu'un système d'information soit source d'avantage compétitif pour l'entreprise, il faut assurer son adéquation avec la stratégie de l'entreprise à travers son alignement stratégique.

Le système d'information étant présents à tous les niveaux de l'entreprise, son alignement, pour peu qu'il soit fait à tous les niveaux et qu'il implique une démarche partenariale entre les différents acteurs de l'entreprise, améliorerait la pertinence des décisions qui sont prises.

---

<sup>40</sup>Rapport CIGREF, « Alignement stratégique du système d'information : comment faire du système d'information un atout pour l'entreprise ? », septembre 2002, <http://www.cigref.fr>

<sup>41</sup> Rapport du CIGREF, op.cit. p 12.

## ***Chapitre 2 : Le système d'information au cœur de la démarche d'intelligence économique***

---

Les variables de l'environnement étant en permanente évolution, cela impose une actualisation de l'analyse stratégique pour chacune des stratégies mises en place. Ainsi, chaque analyse stratégique devient unique. Les évolutions technologiques, par ailleurs, influencent fortement l'évolution des systèmes d'information. Ces deux dynamiques impliqueraient le recours à un alignement stratégique qui lui aussi devrait être dynamique. Autrement dit, une évolution de la stratégie qui n'est pas suivie par un alignement du SI pourrait constituer une limite pour la performance et la compétitivité de l'entreprise ou alors, un système d'information, pour peu qu'il soit en adéquation avec les métiers de l'entreprise (alignement), crée de la valeur et constitue une source d'avantage compétitif.

Aussi, pour garantir sa cohérence globale, l'entreprise doit s'occuper de l'intégration efficace des systèmes d'information dans l'entreprise et devra sensibiliser les décideurs face aux technologies de l'information et de la communication.

Il faut noter que l'investissement informatique seul ne produit pas de résultats sans une réflexion et des actions sur la stratégie, les structures, les processus, les compétences de l'ensemble de l'entreprise. Une démarche d'alignement peut permettre, d'une part, de démontrer plus facilement la cohérence des choix informatiques au regard des besoins des métiers, et d'autre part, de faire du système d'information un levier pour générer un avantage compétitif pour l'entreprise.

La Direction des systèmes d'information doit être en mesure de favoriser, promouvoir et mettre en œuvre l'alignement stratégique du système d'information. Mais elle ne peut le faire sans l'écoute, le soutien et l'engagement dans la durée des directions métiers et de la direction générale. Cet alignement devrait toucher l'ensemble de l'entreprise et se faire à tous les niveaux. Cependant, la réussite d'une telle démarche implique une volonté et un engagement partagés des acteurs de l'entreprise et doit, pour une plus grande efficacité, utiliser les opportunités d'alliances tant internes qu'externes.

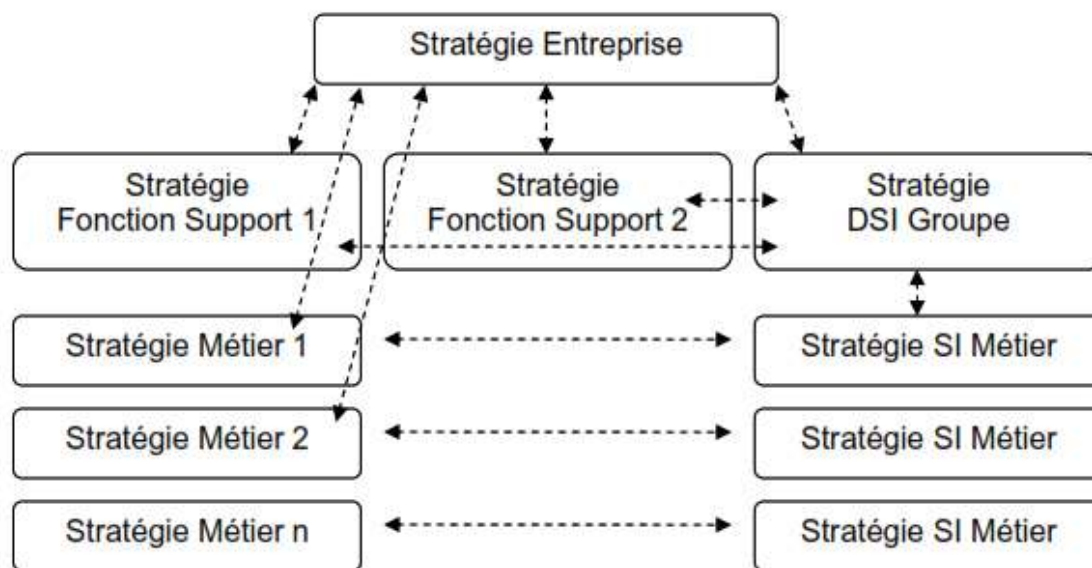
La mise en cohérence de la stratégie système d'information et la stratégie d'entreprise augmenteront les chances d'obtention d'un avantage concurrentiel

Le schéma suivant illustre un alignement du système d'information à la stratégie d'entreprise<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> Rapport du CIGREF, op.cit. p 13

**Figure N° 13 : Schéma d'alignement des fonctions de l'entreprise**



Source : Cigref

#### **4. Du système d'information au système d'information décisionnel**

La notion de système d'information décisionnel (SID) ou Decision Support System(DSS), s'est développée dans la dernière décennie du 20<sup>ème</sup> siècle, alors que celle du système d'information existait déjà<sup>43</sup>.

L'évolution du système d'information a abouti à une vision intégrée de ce dernier. En effet, l'approche classique ou traditionnelle du système d'information réduit le SI à sa fonction informatique qui était d'ailleurs considéré comme un centre de coût et un moyen au service de l'entreprise ; c'est plus un support réservé aux informaticiens et cloisonné à chaque service ou direction. La vision intégrée quant à elle considère le SI comme un élément de la chaîne de valeur et un actif de l'entreprise (CIGREF 2002). Le système d'information est une fonction de transformation stratégique partagé par tous et au service de tous.

« Dans ses travaux de 2003<sup>44</sup>, le professeur Fayard démontre que le cycle consistant à définir des besoins stratégiques, collecter, traiter, analyser et diffuser l'information est un mouvement itératif et presque sans fin. Dans notre société de la connaissance, « les informations, au même titre que le temps, ne peuvent pas être arrêtées par une main que l'eau d'une rivière ». C'est pourquoi la valeur intrinsèque et stratégique d'une information pour une entreprise « se situe plus dans le flux que dans le stock ». Finalement, l'information n'a

<sup>43</sup> Peguiron .F, op.cit

<sup>44</sup> Breillat. J, « Management stratégique de l'information », in Blog de jacques Breillat, 23/01/2012 <http://jacques.breillat.fr/veille-strategique/management-strategique-de-linformation>

## ***Chapitre 2 : Le système d'information au cœur de la démarche d'intelligence économique***

---

aucune valeur statique en elle-même ou pour elle-même. C'est bien dans l'échange qu'elle va vivre, se transformer et prendre sens pour les acteurs économiques. Contrairement aux idées reçues, l'information ne se dégrade pas dans l'échange. La contextualisation et la temporalité sont essentielles. L'information doit être transmise à la bonne personne au bon moment pour prendre de la valeur. Elle inscrit son intelligibilité dans le cadre d'un projet ou d'une séquence stratégique. Et l'utilisateur ultime doit pouvoir se l'approprier pour prendre des décisions. Au final, c'est ce qui différencie le chef d'entreprise du bibliothécaire. Les experts appellent cela le management stratégique de l'information ».

La norme AFNOR X50-185 (2005) définit le management de l'information comme : «activités de coordination pour orienter et contrôler un organisme en matière de gestion de l'information appartenant donc aux sc de l'organisation : dimension politique, économique, planification, pilotage et coordination ».

La même norme définit la gestion de l'information : processus couvrant le cycle de vie de l'information : production interne, repérage des sources, collecte, traitement, diffusion, conservation et destruction éventuelle ce que les professionnels appellent les opérations ou processus documentaires<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup>Guyot.B, op.cit

### **Section 4 : Système d'information et intelligence économique : une interaction, entre le tableau de bord et la veille stratégique, à la quête d'un avantage concurrentiel<sup>46</sup>**

*« Si nous pouvions d'abord savoir où nous sommes et vers quoi nous nous dirigeons, nous serions plus à même de juger quoi faire et comment faire »*  
Abraham LINCOLN<sup>47</sup>

Nous avons présenté l'intérêt et l'importance du rôle des signaux faibles pour l'intelligence économique. Cependant, dès la détection de ces signaux faibles, l'entreprise doit être capable de fournir une réponse et essayer de convertir ces informations en indices mesurables ou quantifiables dans le système d'information afin que les dirigeants puissent prendre des décisions. L'intensité du signal faible évolue dans le temps et l'entreprise compétitive est celle qui sera capable de le détecter dès le départ. Ce qui lui donne un avantage de temps et donc de décision par rapport aux autres entreprises.

Dans ce qui suit, nous allons essayer d'expliquer dans quelle mesure le système d'information de l'entreprise peut-il incarner en lui la capacité d'absorber les informations de veille stratégique et tenter de développer le lien qui existe entre le système d'information et l'intelligence économique pour produire de la signification à caractère stratégique au sein de l'entreprise.

Evoquer cette relation revient à se poser une question sur la possibilité et la nature de l'adaptation du système d'information au processus d'intelligence économique afin d'aider les dirigeants à exploiter les informations à caractère stratégique et ainsi créer une vision génératrice de réflexion et d'actions sur l'environnement ou compte tenu de l'environnement.

Cette section mettra en avant, à travers un outil du système d'information, en l'occurrence le tableau de bord, l'interaction de la veille stratégique et du système d'information dans la recherche d'un avantage concurrentiel.

L'incertitude de l'environnement dans lequel évoluent les entreprises implique la mise en place d'un dispositif de gestion stratégique de l'information dont l'objectif est, au-delà de la survie et de la réactivité, la performance globale de l'entreprise et la recherche d'avantage concurrentiel via la proactivité. Une étape qui passe nécessairement par l'adoption d'une démarche de veille stratégique.

Aussi, pour assurer cette performance, il faut bien définir la situation dans laquelle se trouve l'entreprise. Pour cela, il est nécessaire de mettre en place des outils de mesure et d'identifier des indicateurs pertinents de performance qui permettront d'avoir une vue claire et précise sur

---

<sup>46</sup> Tiré de la communication de : Bourokba.R, Derghoum.M, Si Salah.K,et Si mohammed.D, « La contribution de la veille stratégique à l'élaboration des indicateurs de performance du tableau de bord stratégique », colloque international sur l'intelligence compétitive des entreprises et des territoires, UMMTO, Tizi Ouzou, Décembre 2018.

<sup>47</sup> Abraham. LINCOLN, homme d'État américain, 16<sup>ème</sup> président des États-Unis (1861-1865).

## ***Chapitre 2 : Le système d'information au cœur de la démarche d'intelligence économique***

---

la situation actuelle de cette entreprise et permettre une projection sur l'avenir. Ceux-ci aideront les Managers dans leurs diagnostics et permettront ainsi, d'identifier les zones où il est important d'intervenir et prendre ainsi les bonnes décisions qui amélioreront de la compétitivité de l'entreprise.

Les préoccupations majeures des Managers consistent à comprendre le présent, anticiper l'avenir et maîtriser les actions des autres. Des dispositifs du contrôle de gestion sont installés dans de nombreuses entreprises pour essayer de répondre à ces préoccupations. Ces dispositifs tentent de mettre en œuvre la conception et la gestion d'instruments de mesures fiables pour traduire la vision de l'entreprise en stratégie et être prêt à gérer la complexité croissante et agir et réagir selon les événements. De ces dispositifs, nous en retenons, pour cette étude, le Tableau de Bord Stratégique.

L'approche des tableaux de bord est axée sur la performance des activités de l'entreprise et la mesure efficace de ses résultats et de ses ressources. Pour atteindre ses objectifs, il ne suffit pas pour l'entreprise de choisir des tableaux de bord avec un nombre important d'indicateurs, mais d'en exploiter les plus représentatifs de l'activité de l'entreprise et seulement ceux qui conçoivent une réelle fonction de pilotage et non de résultat. L'accumulation de ces indicateurs doit permettre de concevoir un document de référence plus réfléchi et plus objectif sur la performance. En structurant l'information, le tableau de bord la pilote et fournit à son utilisateur une certaine marge de manœuvres, limitant ainsi le facteur « incertitude ».

De la veille stratégique à l'élaboration d'un tableau de bord stratégique, l'information reste au cœur de l'entreprise. L'anticipation et la mesure de la performance des actions ont toutes deux besoin d'informations pertinentes capables de conduire l'entreprise vers la voie de l'avantage concurrentiel. Mais quel est donc la relation qui rassemble ces deux instruments dans la quête de cet avantage concurrentiel ?

Tel est donc l'objet de cette section qui, pour le reprendre, s'interroge sur la relation qui relierait ces deux dispositifs d'information à savoir veille stratégique et tableau de bord stratégique.

Des quelques scénarios qui peuvent découler de la problématique (relation verticale ascendante, relation descendante et relation horizontale, interdépendance ou absence de relation), nous en choisissons pour hypothèse celui qui prône une relation hiérarchique descendante entre ces deux instruments et qui place la veille stratégique au sommet. Autrement dit, notre hypothèse consiste à considérer la veille stratégique comme source d'information qui permettrait au tableau de bord stratégique de s'en alimenter pour en construire ses indicateurs.

Cette section est structurée en trois parties. La première présentera les indicateurs du tableau de bord stratégique de l'entreprise en tant qu'outil de mesure et d'évaluation de la performance. Le deuxième volet traitera de la veille stratégique et sa contribution à l'obtention d'un avantage concurrentiel et la dernière partie, quant à elle, traduira l'éventuelle

relation entre le processus de veille et la construction des indicateurs du tableau de bord stratégique (TBS).

### **1. Le Tableau de Bord Stratégique : Indicateurs pertinents pour une meilleure performance de l'entreprise**

Le tableau de bord est un instrument qui participe dans la démarche du pilotage de la performance globale de l'entreprise. Il gère l'information en direct en procurant une sorte «d'instantanéité» de la situation (information immédiate), permettant ainsi d'identifier globalement le contexte d'une situation donnée.

Axé sur la stratégie de l'entreprise, l'objectif principal du tableau de bord est de traduire le ou les projets d'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs. Présentés de manière synthétique, claire, facile et précise, ces indicateurs permettent au Manager et son équipe de suivre le déroulement des opérations, contrôler leur exécution en analysant les écarts significatifs, et faire le point sur les actions restant à mener. Ils pourront ainsi prévoir des situations futures et agir au bon moment et dans le bon sens.

Pierre Facon (2012), définit le tableau de bord comme « un outil de pilotage d'une entreprise constitué de plusieurs indicateurs de performance et qui a pour principales vocations d'anticiper les évolutions prévisibles et d'inciter le chef d'entreprise à prendre des décisions »<sup>48</sup>. Il rajoute plus loin que le tableau de bord « présente synthétiquement les activités et les résultats de l'entreprise par processus, sous forme d'indicateurs qui permettent de contrôler la réalisation des objectifs fixés et de prendre des décisions nécessaires, selon une périodicité appropriée et dans un délai limité »<sup>49</sup>.

Outil d'échanges constructifs et déclencheur d'enquête en cas de dysfonctionnement constaté, le tableau de bord permet de prendre les mesures nécessaires en cas de dérives et d'identifier les actions correctives adéquates. Il structure l'information en limitant ainsi le facteur «incertitude». En rationalisant la prise de risque, il permet de prévoir la stratégie de l'entreprise par une vue globale de la situation, ce qui, à terme, permettra de minimiser le risque lié à la décision. C'est un instrument de comparaison et d'amélioration continue.

#### **1.1.Elaboration d'un tableau de bord**

L'élaboration d'un tableau de bord n'est soumise à aucune règle de fond ou de forme et il n'existe pas un type de tableau prédéfini. Un TBS doit être adapté aux besoins de son destinataire, c'est un instrument réalisé sur mesure. Son contenu doit permettre d'atteindre la performance désirée. Présenté d'une manière synthétique, le TBS doit contenir des indicateurs de performance pertinents appelés facteurs clés de succès. Ces derniers servent de référence

---

<sup>48</sup>Facon.P, « Le tableau de bord : outil de pilotage pour l'entreprise » revue coins de l'entrepreneur Publié dans la thématique : Gestion financière - Date de dernière mise à jour du contenu : 20 septembre 2017

<sup>49</sup>IBID.

pour l'élaboration des objectifs. Le choix de ces indicateurs permet au Manager de dévoiler à son équipe et aux personnels concernés, les axes et objectifs qu'il estime prioritaires. L'attention de tous doit être portée sur ces indicateurs en vue d'atteindre le succès visé.

Le besoin de pilotage au plus près de l'action a encouragé les entreprises à multiplier les initiatives de construction de tableaux de bord. Cependant, il faut noter que le choix d'une méthode ou d'une approche est une étape décisive dans la démarche tableau de bord. Aussi, il ne faut pas perdre de vue que ce TBS nous éclaire sur la mesure de l'activité de l'entreprise et la possibilité de la comparer à un prévisionnel tout en s'assurant que ce qui devrait être fait l'a bien été.

Parmi les différentes méthodes d'élaboration du tableau de bord, nous comptons : BSC, GIMSI, SKANDIA... Pour notre part, nous en retenons celle dont les indicateurs laisseraient ressortir le rôle de la veille dans leur élaboration en l'occurrence la méthode du Tableau de Bord Stratégique, en anglais Balanced Score Card (BSC). Cette méthode a le mérite d'être une méthode pratique à mettre en œuvre et c'est également celle qui est utilisée le plus dans le contrôle de gestion.

### **1.2.Le Tableau De Bord Stratégique: outil de mesure de la performance de l'entreprise**

Il a été mis en œuvre en 1992 par les deux chercheurs américains, (Robert Kaplan et David Norton). Ils ont élaboré une méthode de conception d'un tableau de bord prospectif, en s'inspirant des travaux de Michael PORTER relatifs à la chaîne de valeurs dans l'entreprise. Le tableau de bord équilibré, en anglais, Balanced Score Card (BSC), permet de traduire les objectifs et le ou les projets du Manager en un ensemble d'indicateurs de mesurer (facteurs clés de succès) de performance et de pilotage.

Le BSC ou TBS est « un outil de gestion stimulant qui fait ressortir l'importance d'équilibres recherchés entre court terme et long terme, critères financiers et non financiers, ou encore indicateurs majeurs et indicateurs marginaux. Du point de vue interne, il donne l'opportunité de signaler clairement quels sont les processus et les compétences pour lesquels l'entreprise doit être excellente »<sup>50</sup>.

Dans la mise en place d'un système de contrôle de gestion, le tableau de bord stratégique est conçu dans une optique de communication et de partage des connaissances au sein de l'entreprise. Il aide le dirigeant et son équipe à formaliser les objectifs et traduire les choix stratégiques de l'organisation de manière claire et cohérente pour tous. Il Fournit aux responsables opérationnels les moyens d'évaluer leurs performances par des indicateurs pertinents financiers et non financiers.

---

<sup>50</sup> Kaplan. R & D. Norton, « Le tableau de bord prospectif », Éd d'Organisation , 2003

## Chapitre 2 : Le système d'information au cœur de la démarche d'intelligence économique

Il est également appelé tableau de bord équilibré puisqu'il recherche un équilibre entre les différents indicateurs d'évaluation de la performance aussi bien sur le court que sur et le long terme dans un unique document de synthèse.

R. KAPLAN & D. NORTON présentent le TBS comme une boussole qui guide et dirige l'entreprise. Ainsi, ils le définissent comme étant « un système de mesure de la performance équilibré : entre indicateurs financiers et non financiers ; entre court terme et long terme ; entre indicateurs intermédiaires et mesures des résultats. Ces indicateurs sont répartis sur quatre axes : financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel ; et sont reliés entre eux par des relations de cause à effet qui dessinent la stratégie. L'objectif étant d'articuler les initiatives des salariés, des départements et de l'entreprise et, par des simulations dynamiques, d'identifier de nouveaux processus pour répondre aux attentes des clients et des actionnaires »<sup>51</sup>.

Ces différents indicateurs sont définis au niveau supérieur de la pyramide hiérarchique, puis déclinés aux niveaux inférieurs selon une démarche « Top Down ». Le principe des BSC est plus axé sur le futur que sur le passé et son objectif est de mettre en cohérence le pilotage au niveau opérationnel avec la stratégie de l'organisation.

### 1.3. La représentation du tableau de bord prospectif de KAPLAN ET NORTON

Les tableaux de bord prospectifs sont organisés, comme nous venons de le voir, autour de quatre axes principaux : financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel. Pour chacun des axes, l'entreprise doit délimiter les indicateurs<sup>52</sup> qui détermineront à leur tour les informations nécessaires pour les prises de décision. La figure ci-après reprend les quatre dimensions du tableau BSC.

Figure N°14 : Les quatre dimensions du tableau de bord prospectif



Source : RS. Kaplan et DP. Norton<sup>53</sup>

<sup>51</sup> IBID P. 311

<sup>52</sup> Ces indicateurs seront repris dans le point relatif à la relation entre veille et tableau de bord.

<sup>53</sup> Bouin.X, Simon F.X, «Les nouveaux visages du contrôle de gestion», Dunod, France, 2004p.99.

Ces quatre axes attirent l'attention des organisations et des entreprises sur les questionnements suivants :

- Comment ils devront être perçus par leurs actionnaires afin de réussir financièrement ?
- Comment ils devront être perçus par leurs clients afin de conquérir leur vision ?
- Quels processus ils devront exceller pour satisfaire leurs actionnaires et leurs clients ?
- Comment faire pour préserver leur capacité d'adaptation et d'amélioration continue ?

Ces axes sont reliés entre eux par des relations de cause à effet centrées par la vision et la stratégie. (Ph.GUMB, 2003) soulignent que : «Chacun de ces axes est concerné par la stratégie amont de la firme. Cette stratégie, une fois qu'elle est formalisée, sera déclinée au travers de ces axes, sous forme de chartes ou de mots d'ordre. Les indicateurs à mesurer seront déduits des impératifs stratégiques dans chaque dimension. Il s'agit donc d'un processus de traduction multidimensionnelle de la performance d'une firme»<sup>54</sup>. L'auteur ajoute également que le BSC : «est un tableau de bord qui intègre des gains tangibles et non mesurables, pour relier les nouvelles capacités d'évolution qualitative de l'organisation aux résultats financiers de celle-ci»<sup>55</sup>.

### **2. Le rôle du système d'information dans le pilotage par les tableaux de bord**

Le tableau de bord de pilotage mise essentiellement sur la qualité de l'information et non sur la quantité. En effet, il doit afficher les résultats significatifs, les écarts et les tendances. Il doit pouvoir fournir à son utilisateur un modèle cohérent avec des indicateurs clairs, évocateurs d'opportunités et attrayants qui facilitent l'intégration et l'agrégation des informations pour aboutir à une interprétation pertinente de ces informations ainsi qu'à leur diffusion.

A ce propos, BAYLES montre l'importance de l'informatisation dans la constitution des indicateurs de performance et par conséquent des tableaux de bord, en soulignant que «Vouloir gérer les indicateurs de performance clés sans le recours à l'automatisation est une utopie, déclare-t-il. Si les renseignements ne sont pas disponibles dans un format utilisable, il est impossible de les gérer»<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Gumb.PH,[2003] ;«Une histoire comparée du contrôle de gestion et de l'informatique décisionnelle ou l'éternel retour du mythe stratégique», Colloque international organisé par le CREFIGE les 20 et 21 mars 2003, cite dans le site [http://www.crefige.dauphine.fr/recherche/histo\\_compta.htm,P](http://www.crefige.dauphine.fr/recherche/histo_compta.htm,P)

<sup>55</sup>IBID.

<sup>56</sup> Bayles. F; « Comment identifier les indicateurs de performance clés (KPI) appropriés pour votre entreprise », Paru dans le site (Microsoft SQL Server), Publié le: 12juillet2006

## ***Chapitre 2 : Le système d'information au cœur de la démarche d'intelligence économique***

---

Que ce soit le système d'information ou bien le système de tableaux de bord, ils visent tous les deux à donner un sens à la démarche organisée. Le système de tableaux bord, c'est l'outil qui permet d'incorporer des actions internes et externes, se rattachant à des variables de l'environnement. Alors que le système d'information procure, stocke, traite et transmet les informations qui réalisent ce rattachement organisationnel, par des reproductions communes, et en créant un savoir collectif, la combinaison de ces deux systèmes, constituent la partie essentielle du capital organisationnel lui-même vecteur essentiel de la stratégie des organisations.

D'une part, le tableau de bord est l'outil qui répond le mieux aux besoins du pilotage des variables tant financières, quantitatives que qualitatives. Les informations fournies aident le Manager à prendre rapidement et efficacement des décisions, et à mettre en place de nouvelles actions ou corriger celles déjà entamées. D'autre part, le système d'information, alimenté par le tableau de bord, fournit des informations pertinentes pour les différentes unités d'une organisation, permet de prendre des décisions à chaque niveau de responsabilités de cette organisation. Aussi, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) sont potentiellement très utiles pour obtenir des tableaux de bord efficaces.

Force est de constater que, d'une part, le système d'information est de plus en plus concerné par les besoins du pilotage et, d'autre part, la performance du pilotage par les tableaux de bord est de plus en plus tributaire des outils systèmes d'information, « décisionnelles » ou de « business intelligence ». L'intérêt de ces outils pour les tableaux de bord est d'améliorer les actions d'alerte et d'anticipation, et permet une meilleure prise de décision décentralisée et coordonnée des tableaux de bords.

Les entreprises ont tout intérêt à utiliser au mieux les outils décisionnels pour améliorer leur capacité d'aide au pilotage et être plus compétitives.

### **3. La veille, outil de performance de l'entreprise**

Il ne faut pas croire que l'information utile arrive sous la forme dont on en a besoin dans les entreprises. L'expérience montre que les « scoops » sont extrêmement rares et toujours le fruit du hasard. Il faut d'ailleurs éviter de les chercher.

Non seulement l'information arrive à l'entreprise de façon parcellaire, mais de plus est noyée dans un plat d'informations inutiles : Le bruit. Souvent ce dont se plaignent les individus dans les entreprises aujourd'hui, ce n'est pas de manquer d'information, mais d'en avoir trop.

Alors, pour en arriver à exploiter les informations, il faut mettre en place un ensemble d'actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information obtenue légalement, utile aux acteurs économique en vue de la mise en œuvre de leurs stratégies individuelles ou collectives. Tout cet ensemble d'actions doit être continu dans le temps, c'est ce qui est désigné par système de veille stratégique.

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

C'est un processus régulier de recherche, d'analyse et de sélection pertinente d'information pouvant apporter des avantages compétitifs à une entreprise.

Selon H. LESCA, «La veille stratégique est le processus informationnel volontariste par lequel l'entreprise recherche des informations à caractère anticipatif concernant l'évolution de son environnement socio-économique dans le but de se créer des opportunités et de réduire ses risques liés à l'incertitude. Parmi ces informations ciblées par la veille figurent des signaux d'alerte précoce »<sup>57</sup>. Le caractère qualitatif, ambiguë, sans pertinence intrinsèque et fragmentaire de ces informations rendent leur exploitation particulièrement difficile.

La mise en place d'un système de veille vise à comprendre et à anticiper les évolutions. La veille peut porter sur un domaine spécifique, selon le type d'information que l'entreprise cherche à recueillir, elle peut donc être concurrentielle, technologique, scientifique, réglementaire, financière, économique, politique, géostratégique, juridique, commerciale, etc. Les premières applications de la veille ont été faites dans le domaine technologique, d'où la veille technologique. DANIEL ROUACH définit la veille technologique comme étant « L'activité mise en œuvre par l'entreprise pour suivre les évolutions technologiques susceptibles d'influer sur le devenir de son métier. ». Quant à la veille concurrentielle, elle s'intéresse plus particulièrement aux concurrents actuels et potentiels de l'entreprise. Elle a pour but d'évaluer leurs forces et faiblesses afin de pouvoir mettre en évidence les risques à éviter ainsi que les opportunités à saisir.

### **3.1. Veille et avantage concurrentiel**

La veille stratégique engage les principales étapes du processus de gestion de l'information. De la recherche et la collecte de l'information jusqu'à son traitement et sa diffusion, la veille stratégique constitue un outil incontournable qui, en alimentant le processus stratégique des dirigeants, améliore les possibilités d'anticipation et augmente les chances d'obtention d'un avantage concurrentiel.

Aussi, l'un des plus grands atouts de la veille réside dans la nature de l'information qu'elle met à la disposition des centres de décision au niveau de l'entreprise. Une information qui doit être d'anticipatrice et dont la valeur stratégique est telle qu'elle permet d'une part, de

---

<sup>57</sup> LESCA.N, « Processus de construction du sens à partir de signes d'alerte précoce: proposition d'un nouvel outil d'aide à la production de connaissances » PUZZLE®.5. <http://www.veille-strategique.org/docs/2000-lescan.pdf>. Page consultée le 19/11/2018

## **Chapitre 2 : Le système d'information au cœur de la démarche d'intelligence économique**

---

saisir les opportunités, et d'autre part de pallier les menaces. Aussi, les informations de veille, lorsqu'elles sont inspirées des signaux faibles identifiés à temps, sinon plus tôt que la concurrence, permettent à l'entreprise de transformer les menaces en opportunités ou d'en créer même ses propres opportunités.

La relation entre la veille stratégique et l'obtention d'un avantage concurrentiel est une relation directe. Pour peu que les actions de veille soient pertinentes et répondent à la problématique d'anticipation, l'entreprise augmente ses chances d'obtenir cet avantage.

Au niveau de la veille, l'efficacité est beaucoup plus liée à la qualité et à la nature des informations plutôt qu'à leur quantité. Nous avouons d'ailleurs qu'une quantité importante d'informations peut parfois constituer un obstacle (trop d'information tue l'information). L'avantage du système de veille par rapport aux autres instruments de recherche et de collecte d'information au niveau de l'entreprise, en l'occurrence système d'information, réside d'une part dans la nature des informations et la portée de ces informations – la veille étant inscrite sur le long terme. Autrement dit, un processus de veille cible et cherche à recueillir des informations stratégiques qui influenceraient directement les décisions des dirigeants. L'accent est mis, dans ce processus, sur les signaux faibles et les signes d'alerte précoces.

En intelligence économique, les signaux faibles sont les éléments de perception de l'environnement, opportunités ou menaces, qui doivent faire l'objet d'une écoute anticipative, appelée veille, dans le but de participer à l'élaboration de choix prospectifs en vue d'établir une stratégie, et de réduire l'incertitude<sup>58</sup>. Selon Olivier Mevel, *les « signaux faibles » sont des informations partielles et fragmentaires fournies par l'environnement, éventuellement en parallèle des signaux forts, qui sont porteuses d'un « ordre » spécifique et reconnues comme telles par l'organisation après un traitement approprié. Des signaux faibles sont des signaux à faible fréquence, voire des signaux non apparents mais déduits d'une information ou d'un fait. L'importance des signaux faibles n'est pas dans leur perception qui se fait rarement au premier degré, mais dans ce qu'ils déclenchent comme réactions contrastées et contribuent à imaginer des scénarios dynamiques. Contrairement aux idées reçues, les signaux faibles sont surtout des extrapolations de déduction notamment dans des sens, a priori, impossibles, voire détestables. Plus concrètement, capter des signaux faibles consiste à dépasser un premier niveau d'apparences, d'informations ou de réactions pour chercher des données « augmentées ». Les techniques journalistiques de recueil et de traitement de l'information utilisées dans cet objectif permettent de collecter de nombreuses données. Celles-ci doivent ensuite être validées et réinterrogées avant de servir à bâtir une stratégie de développement ou de management. En d'autres termes, les signaux faibles seraient de l'éveil et non de la veille<sup>59</sup>.*

---

<sup>58</sup>[https://fr.wikipedia.org/wiki/Signaux\\_faibles](https://fr.wikipedia.org/wiki/Signaux_faibles), page consultée le 22/11/2018

<sup>59</sup>Mevel, Olivier, « Du rôle des signaux faibles sur la reconfiguration des processus de la chaîne de valeur de l'organisation : l'exemple d'une centrale d'achats de la grande distribution française Brest », thèse de doctorat en Sciences de Gestion), Université de Bretagne occidentale, 2004.

## ***Chapitre 2 : Le système d'information au cœur de la démarche d'intelligence économique***

---

Ainsi, lorsque l'entreprise arrive à détecter des signaux faibles, elle est en mesure de les exploiter et de les intégrer dans ses stratégies qui l'amèneraient vers l'avantage concurrentiel en profitant d'une longueur d'avance par rapport à ses concurrents.

En reprenant le sens de la définition de Nicolas LESCA retenue plus haut, nous associons l'éventuelle obtention d'un avantage concurrentiel à la capacité de l'entreprise à identifier les signes d'alerte précoces et les signaux faibles. Cependant, comme le mentionne toujours cet auteur<sup>60</sup>, les études sur la veille stratégique ne permettent pas de rendre compte des processus cognitifs qui conduisent l'individu – ou le groupe – à construire, à partir des informations d'anticipation (les signes d'alerte précoce), du sens pour l'action. Or cette étape de construction du sens est déterminante dans le cycle de la veille stratégique. Elle est une activité pivot, préparatoire pour la prise de décision. Si pour des raisons contingentes au processus cognitif, une menace à venir est mal perçue par le(s) décideur(s), la prise de décision a peu de chances d'être pertinente. Il serait donc utile de connaître ces raisons contingentes. Ainsi, la compréhension des processus cognitifs par lesquels les individus construisent et biaisent leurs représentations du monde peut conduire à améliorer la pratique de la veille stratégique et ses performances.

La veille donne souvent lieu à la création de tableaux de bord concurrentiels permettant à l'entreprise de se positionner par rapport à la concurrence.

A l'instar d'une étude de veille concurrentielle, une fois réalisée, l'analyse SWOT devrait permettre de dresser un bilan pour l'entreprise afin de déterminer l'existence ou non des compétences et ressources nécessaires pour faire face au développement et à l'évolution de son environnement, la nécessité d'acquérir de nouvelles ressources sinon la réorientation de l'entreprise vers de nouveaux marchés.

Le diagnostic stratégique est une analyse indispensable pour la pertinence des décisions stratégiques et opérationnelles. L'efficacité du diagnostic va se répercuter aussi bien sur la nature des décisions qui seront prises à tous les niveaux de l'entreprise que sur les autres instruments qui servent de base de références pour mesurer et évaluer les résultats des actions entreprises. C'est d'ailleurs dans cet ordre d'idée que nous impliquons le diagnostic dans l'élaboration des indicateurs du TBS.

En effet, le TBS est constitué principalement d'axes et d'indicateurs. Ceux-ci ont besoin, pour leur définition, d'informations pertinentes qui impliquent les décisions qui peuvent être prises dans l'entreprise.

Ces indicateurs ont pour rôle d'orienter, de cadrer les comportements et les actions de l'entreprise. Ils traduisent les objectifs stratégiques de l'entreprise en objectifs opérationnels

---

<sup>60</sup>LESCA. N (2000). Op.cit.

mesurables qui traceraient donc les choix stratégiques nécessaires pour leur atteinte et qui faciliteraient le déploiement des actions.

Les indicateurs des TBS sont liés aux variables d'action. Identifier des variables d'action et les rattacher à des facteurs de performance permettront la construction d'indicateurs de performance. Ces derniers permettront à leur tour la création du TBS. Ce tableau de bord se composera seulement et seulement de ce qui est nécessaire de savoir (informations pertinentes qui répondent aux objectifs assignés).

#### **4. La veille et le tableau de bord stratégique**

De par l'objet de cette section, nous ne nous étalerons pas sur les différentes définitions. Ce qui nous intéresse dans ce travail, c'est de laisser ressortir dans cette démarche, un processus qui s'inscrit dans une démarche collaborative au niveau de l'entreprise. Cette collaboration, en plus du fait qu'elle fasse appel à plusieurs acteurs dans l'entreprise, fait également appel à plusieurs outils et instruments déployés dans l'entreprise, aussi importants l'un que l'autre. Il s'agit notamment du tableau de bord stratégique.

Nous avons abordé en premier lieu, le rôle et l'importance de cet instrument qui est le tableau de bord stratégique dans la performance de l'entreprise.

Nous avons évoqué plus loin, le pouvoir anticipateur que procure la veille et qui augmente les chances pour une entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel.

La section suivante va tenter de démontrer les éventuelles passerelles existantes entre les deux instruments en faisant ressortir la contribution de la veille dans chacun des axes du TBS. La veille en entreprise consiste à collecter des informations stratégiques pour permettre d'anticiper les évolutions et les innovations. La stratégie de l'entreprise reste donc étroitement liée aux résultats et aux informations collectées par la veille.

Par ailleurs, et pour rapprocher les niveaux stratégique et opérationnels et concilier stratégie et pilotage de l'entreprise, il est important que les indicateurs, quels qu'ils soient, soient déclinés en partant des objectifs stratégiques jusqu'au niveau le plus bas de l'entreprise. La veille doit, à cet effet, servir de source pour l'élaboration des indicateurs de l'entreprise, notamment ceux du TBS qui servira, à son tour, d'outil de mesure des différentes actions de l'entreprise.

Il est important de mener une réflexion sur l'adaptation du dispositif de veille aux instruments de gestion à implanter. En tant qu'outils de performance de l'entreprise, la veille et le tableau de bord stratégique ont en commun leur capacité à mettre à la disposition des centres de décision, le Manager et son équipe, l'information stratégique nécessaire à l'obtention d'un avantage concurrentiel. Aussi, leurs objectifs convergeant vers le même centre d'intérêt, ces deux outils se trouvent dès lors partenaires dans leur mission de recherche d'avantage concurrentiel. D'où, la corrélation.

Parmi les différentes définitions du tableau de bord stratégique, nous relevons le fait qu'il constitue un document de synthèse au service de la performance de l'entreprise qui regroupe plusieurs indicateurs de natures différentes. La source d'information de ces indicateurs peut être très variée. Elle peut être aussi bien interne qu'externe. La veille en est donc une source d'appui.

L'obtention rapide d'informations permettant d'anticiper les situations avec précision est un élément important et souvent mis en avant comme limite du tableau de bord. En effet, il a souvent été reproché à ce dernier de disposer d'informations qui permettent de mesurer la performance ex-post mais qui manque à son anticipation. Répondre à ce souci d'anticipation revient à admettre l'importance d'avoir au niveau de l'entreprise un outil qui définit des indicateurs tournés vers le futurs et qui soient ensuite traduits en indicateurs pour les actions à mettre en œuvre. Autrement dit, le recours au système de veille, système d'anticipation et de pro action, est indispensable pour réussir la définition pertinente des indicateurs du tableau de bord.

Dans ce qui suit, nous expliquerons le lien entre le tableau de bord stratégique et la veille stratégique.

### **4.1. Les indicateurs du tableau de bord stratégique et la veille en entreprise**

Le TBS fait ressortir l'insuffisance des indicateurs financiers à piloter l'activité de l'entreprise (NORTAN et KAPLAN 1992-1996). Ils présentent quatre dimensions de la performance ; chaque dimension est construite sur la base de la vision et la stratégie de l'entreprise. Les indicateurs de performance de chaque dimension doivent être fondés sur la stratégie et liés entre eux afin de permettre à l'organisation d'atteindre la performance financière et créer de la valeur aux actionnaires.

En reprenant les différents axes du tableau de bord stratégique (TBS), nous allons tenter d'expliquer le lien avec la veille stratégique.

L'hypothèse fondamentale du TBS est qu'il dispose d'une carte stratégique «Strategy Maps», appelée aussi feuille de route stratégique qui est un diagramme de types causes à effets présentant les relations entre les objectifs stratégiques selon quatre perspectives : financière, client, processus, apprentissage et croissance.

Le tableau de bord stratégique est organisé, selon KAPLAN et NORTON, autour de ces quatre axes principaux (financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel). Ils regroupent les indicateurs suivants :

### **4.1.1. Les indicateurs financiers**

Sont des outils de pilotage particulièrement importants pour les dirigeants d'entreprises. Ils permettent de bien comprendre la performance de l'entreprise, de prendre des décisions dans les meilleures conditions et de positionner le projet d'entreprise sur le chemin du succès. Ils rendent compte de l'opinion que les actionnaires se font de l'entreprise et mesurent le niveau et l'évolution des performances financières de l'entreprise.

L'axe financier du tableau de bord s'intéresse également à la mise en avant des éléments stratégiques qui favoriseraient la *croissance* de l'entreprise ainsi que ceux qui justifieraient une éventuelle *diversification*. Autrement dit, une veille concurrentielle s'avère utile voire, indispensable puisqu'elle donnera à l'entreprise les informations nécessaires sur les comportements stratégiques des différents concurrents (directs et indirects, réels et potentiels) dans les différents domaines d'activités stratégiques actuels de l'entreprise et ceux qu'elle compte intégrer dans son portefeuille d'activités stratégiques. Aussi, le diagnostic externe permettra d'identifier l'ensemble de ces éléments stratégiques ; un diagnostic qui ne saurait se faire sans une veille stratégique. Ainsi, rien de tel que la veille pour donner une vision future à l'entreprise sur une éventuelle stratégie de diversification ou de croissance à mettre en œuvre.

L'intervention de la veille à ce niveau apparaît également sous forme de veille financière et concurrentielle. En effet, la veille financière consiste à suivre l'actualité financière pour détecter les mouvements sur :

- Les marchés financiers, monétaires (taux d'intérêts et de change) et de matières premières pouvant affecter l'entreprise ;
- Les titres de l'entreprise (s'ils sont cotés sur des marchés) ;
- Les titres des entreprises similaires, concurrentes, ou dans lesquelles elle a des intérêts, ou avec lesquelles elle travaille (clients et fournisseurs) ;

Elle consiste aussi à suivre l'actualité fiscale, celle des aides financières apportées par les États, etc. Autant d'éléments à intégrer dans les indicateurs du tableau de bord stratégique

### **4.1.2. Les indicateurs tournés vers le marché**

Ils rendent compte et regroupent les indicateurs qui permettent d'évaluer ce qui génère une satisfaction présente ou future du client.

Parmi les indicateurs que nous retrouvons dans cet axe orienté clients, nous pouvons citer : Le taux de fidélisation de la clientèle , le pourcentage du chiffre d'affaires réalisé avec des clients nouveaux , le CA moyen par client , le taux de croissance du CA par client , le nombre d'incidents client, le life time value d'un client, l'Indice de satisfaction perçue par le client, part de segment de marché , le taux de concentration des clients (CA par quartile), la mesure de l'efficacité des actions de promotion...

La veille commerciale s'intéresse essentiellement à deux éléments : Le marché (ou le client) et les fournisseurs. Elle se différencie des études marketing par le suivi à long terme de l'évolution des besoins des clients.

Les informations obtenues par le biais du processus de veille commerciale sont souvent croisées et recoupées avec celles obtenues par la veille concurrentielle.

Aujourd'hui, les techniques de fidélisation sont de plus en plus développées et nécessitent donc le suivi et l'analyse des réclamations qui peuvent faire apparaître de nouveaux axes de recherche pour le service de veille commerciale. Ce dernier travaille souvent en étroite collaboration avec le service marketing

A cet effet, chacune des composantes de la veille stratégique rendra compte d'un élément d'information qui alimenterait ces indicateurs. Nous en citons par exemple la veille technologique, concurrentielle, commerciale, sociétale.... Ces différentes veilles permettraient également de mieux rendre compte de la situation de la concurrence et les comportements des clients/ fournisseurs au niveau de chaque domaine d'activités stratégiques, des éventuels menaces et rapports de forces entre l'entreprise et ces partenaires. Des informations stratégiques à intégrer dans les indicateurs du tableau de bord pour mieux se préparer à se défendre ou à attaquer, selon les objectifs de l'entreprise, les positions, les capacités et les potentialités de chacune des entreprises en question.

### **4.1.3. Des indicateurs internes**

Relatifs à l'efficacité et l'efficience des processus clés ; il s'agit de s'interroger sur la façon dont la gestion des opérations et des processus peut contribuer à fournir un avantage concurrentiel à l'entreprise. De prime abord, ces indicateurs internes peuvent nous sembler éloignés de la vision externe et anticipative de la veille mais cela n'est pas le cas. L'efficacité au niveau de l'organisation se mesure par rapport à des objectifs fixés, lesquels sont soutenus par un diagnostic qui, lui à son tour, s'appuie sur les actions du processus de veille. L'efficience, quant à elle, concerne l'optimisation ou l'utilisation des ressources dans le cadre des stratégies définies pour ces objectifs. Ces ressources ne prennent leur sens complet que lorsqu'elles sont inscrites dans un diagnostic externe. Autrement dit, si le diagnostic interne permet de recenser les potentialités internes de l'entreprise, l'évaluation et l'appréciation de ces ressources ne peut se faire que lorsque sont définies d'une part, les ressources nécessaires en terme de facteurs clés de succès (diagnostic externe et veille) et, d'autre part les ressources des concurrents qui détermineront la nature des ressources de l'entreprise, forces ou faiblesses. Cette évaluation, elle aussi, passe nécessairement par le diagnostic externe et la veille stratégique.

#### **4.1.4. Des indicateurs de progrès continu**

Indiquant le degré d'innovation. Cet axe «apprentissage organisationnel» concerne essentiellement la façon dont on gère les moyens humains et les savoirs en vue d'atteindre les objectifs stratégiques définis précédemment. L'apprentissage organisationnel est considéré comme le processus collectif de développement et de modification des connaissances, tacites et explicites, au sein de l'entreprise.

Ces indicateurs de progrès sont variés (quantitatifs, qualitatifs, objectifs, subjectifs...), et ils doivent servir d'outil de communication, de transmission entre la vision du sommet et l'exécution de la base. Ils ne doivent pas simplement constater des performances ex post, mais ils doivent aussi informer et jouer un rôle dans l'apprentissage organisationnel. Les résultats de cette évaluation de progrès ne prennent tout leur sens que lorsqu'ils sont rapportés aux résultats des concurrents ou de l'environnement externe. Des résultats obtenus grâce à la veille.

La création, le développement, la modification des connaissances dans l'entreprise vise l'obtention d'un avantage concurrentiel. Toutes ces actions de gestion de connaissances devraient être orientées vers un objectif d'innovation et de différenciation. Ainsi, pour mieux cadrer ces connaissances, l'entreprise se doit d'être informée des stratégies des concurrents ainsi que des opportunités d'innovation que présente l'environnement. Une prise en compte qui nécessite de faire appel à la veille stratégique dans toutes ses dimensions.

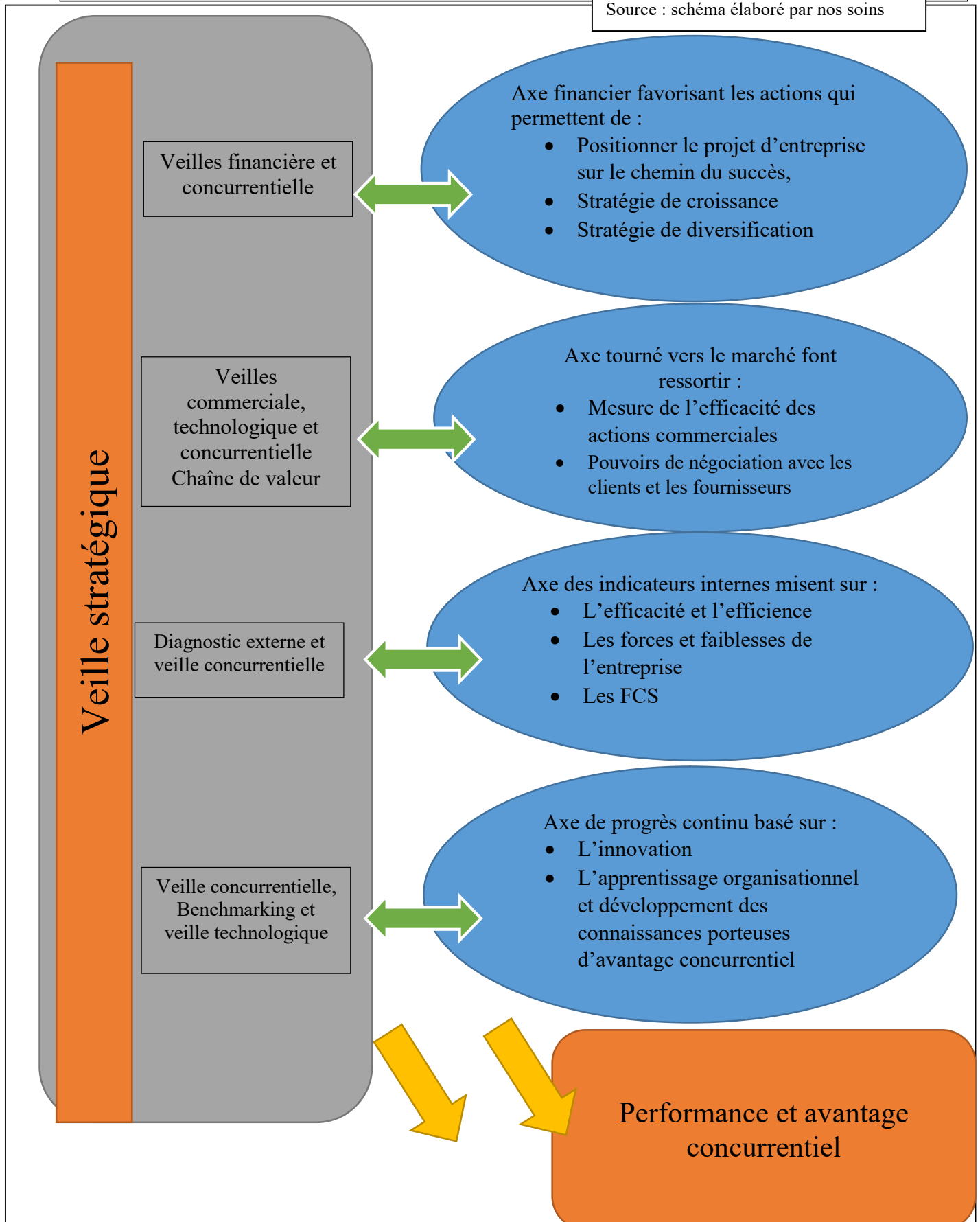
Le développement d'une cellule de veille stratégique au sein du département contrôle de gestion ou management stratégique s'avère pertinente. De même que la mise en place des procédures de Benchmarking peut être utile. Cette dernière permettra de s'inspirer des méthodes des concurrents les plus performants pour améliorer ses propres procédures. Là encore, la veille est l'outil par excellence qui permet de cerner toutes les informations nécessaires à cette démarche.

Il faut reconnaître que dans les entreprises, les systèmes d'indicateurs de performance clés augmenteront davantage lorsque les produits de veille stratégique seront disponibles.

Nous élaborons, dans la figure qui suit, les différents axes présentés par KAPLAN et NORTON, en y intégrant nos déductions sur la place de la veille dans chacun de ces axes.

FIGURE N° 15 : Interdépendance de la veille stratégique et des indicateurs du tableau de bord stratégique

Source : schéma élaboré par nos soins



## ***Chapitre 2 : Le système d'information au cœur de la démarche d'intelligence économique***

---

TBS impacte le processus de veille en enclenchant des actions de recherche d'information inhérente aux résultats de l'évaluation de la performance.

Autrement dit, la relation entre ces deux outils est bilatérale car le tableau de bord stratégique est un instrument qui est alimenté par des informations provenant de la veille qui lui servent de base pour la définition de ses indicateurs de performance et donc le choix des actions à mettre en place mais il constitue également une source d'information très pertinente pour cette même cellule de veille. En effet, les résultats et les informations qui remontent serviront à leur tour à alimenter le système de veille. Ainsi, les recherches d'informations seront orientées en fonction des résultats et des informations que dégage le TBS.

Nous pouvons dès lors considérer l'un comme l'autre de ces deux outils comme indispensables pour l'obtention d'un avantage concurrentiel et aussi complémentaires l'un pour l'autre.

### **Conclusion**

L'apparition des nouvelles technologies a modifié la vision et le fonctionnement des organisations. L'intelligence économique<sup>61</sup> constitue une démarche qui facilite l'accès à l'information externe à usage offensif et anticipateur dans la prise de décisions stratégiques. Le management fonctionnel de l'information devient ainsi nécessaire et donne au système d'information une place prépondérante dans la recherche d'une solution qui garantirait un avantage concurrentiel pour ces organisations. Bien intégré dans la cellule d'intelligence économique, le système d'information facilite l'orientation de la stratégie et favorise, avec l'aide de l'IE, l'évolution de l'entreprise vers une entreprise apprenante. Il accélère le développement de l'intelligence économique et favorise un fonctionnement efficace des activités d'intelligence économique et celles de l'entreprise de manière générale.

Au-delà des problèmes liés à la fracture numérique, d'accès à l'information et l'identification de signaux faibles, la rupture dans les processus décisionnels dans l'entreprise creusent davantage un fossé au détriment de l'avantage concurrentiel de l'entreprise et rendent le retour d'information et des connaissances difficile. Une rupture souvent liée à une défaillance du système d'information ou de la spirale de gestion des connaissances. Ainsi, bien qu'elle ne soit pas facile à définir avec précision, l'intégration d'une démarche IE suppose une planification concertée par les dirigeants de l'entreprise et l'intégration d'outils complémentaires qui rendront pertinente son application. Des outils dont les objectifs vont, en grande partie, dans le sens de l'objectif de l'entreprise, en l'occurrence le système d'information.

Au-delà des définitions relatives au système d'information que nous aurons abordées tout au long de ce chapitre, ce qu'il faut surtout retenir est que le système d'information est un dispositif indispensable pour la réussite de la stratégie de l'entreprise. Sa contribution dans toutes les étapes du processus de prise de décision fait qu'il ne peut être dissocié d'une

---

<sup>61</sup>Notons que la surinformation causée par l'Internet pourrait constituer, dans le cas d'absence d'outils de traitements adéquats, un facteur d'échec pour l'intelligence économique.

## ***Chapitre 2 : Le système d'information au cœur de la démarche d'intelligence économique***

---

démarche d'intelligence économique qui est, elle, raccordée directement et toujours à la prise de décision stratégique de l'entreprise.

Les interactions qui peuvent exister entre le système d'information et l'intelligence économique sont multiples et les synergies que crée leur interdépendance le sont également. Les composantes et les fonctions de chacun de ces deux systèmes étant nombreux, nous pouvons dire qu'il ya autant de combinaisons de synergies possibles que d'interactions entre les différentes composantes des deux systèmes. La dernière section du chapitre nous a donné un aperçu sur une interaction entre le tableau de bord (composante du système d'information) et la veille stratégique (composante de l'intelligence économique) dans une interaction enquête d'un avantage concurrentiel.

Les possibilités de créer du sens et de la performance sont nombreuses. Aussi, lorsque ces deux systèmes (IE/SI) rencontrent un troisième allié pour soutenir la spirale des informations et des connaissances, les synergies potentielles ne peuvent qu'être plus grandes. C'est ce que nous allons voir dans le chapitre suivant avec l'intégration du Knowledge Management au côté de l'intelligence économique et du système d'information.

***Chapitre 3 :***  
***Le Knowledge Management,  
l'intelligence économique et  
le système d'information : un  
trptyque au service de  
l'avantage concurrentiel***

### **Chapitre 3 : Le Knowledge Management, l'intelligence économique et le système d'information : un triptyque au service de l'avantage concurrentiel**

---

« La valorisation par le partage des connaissances dans l'organisation repousse les frontières de la connaissance pour construire un avantage concurrentiel unique et durable... » Par l'auteur.

Le noyau de l'économie de la connaissance est lié à l'appropriation des connaissances et à la production continue d'innovation. FRITZ MACHLUP établit, en 1962, par la publication de son livre « *the production and distribution of Knowledge in the United States* », le concept de « capitalisme cognitif ». Il démontre dans sa thèse, en 1977, que près de 45% des employés aux USA manipulent de l'information.

La prise de conscience de la part des entreprises de créer et d'utiliser les connaissances mobilisées et produites dans une entreprise s'accroît d'année en année. Il devient de plus en plus important pour toute entreprise, qui se veut compétitive, de se pencher sur le capital immatériel détenu par ses employés et de sa capacité à constituer une ressource permettant d'améliorer le niveau de performance de l'entreprise et de constituer une source d'avantage concurrentiel. Cette prise de conscience implique l'apparition ou plutôt l'expression de besoins qui sont liés à la création, le développement et le partage des connaissances de ces individus. C'est à cet effet, qu'au début des années 90, la gestion des connaissances, communément connue sous le vocable de Knowledge Management( KM), venant répondre à ces problématiques, commence à occuper davantage d'importance au sein des organisations, avec , pour objectif ( Steel, 1993) favoriser la croissance, la transmission et la conservation des connaissances.

L'économie de la connaissance connaît son essor sous l'effet conjugué du développement du secteur tertiaire et des activités immatérielles, des progrès technologiques, des technologies de l'information et de la communication (TIC) et du développement de l'intelligence économique<sup>1</sup>. Nous observons qu'à ce niveau déjà, les trois concepts (IE/SI/KM) sont liés et une première corrélation est déjà formée. Les facteurs à l'origine de l'évolution du concept de connaissance se rapprochent du triptyque qui fait l'objet de notre étude.

Les entreprises qui prennent, à forte raison, davantage conscience de l'avantage que procurent les connaissances (notamment distinctives) orientent leurs efforts vers les dimensions organisationnelles et managériales qui leur permettent d'appréhender une véritable culture de partage de la connaissance. La problématique du KM s'intéresse autant à l'accès, l'acquisition, la création et le partage et la distribution des connaissances dans l'entreprise qu'à la nature et à la qualité de ces connaissances qui sont destinées à être versées dans la stratégie de l'entreprise. Le KM est, par ces diverses fonctions, une démarche pluridisciplinaire au service de la stratégie d'entreprise.

L'objet de ce chapitre est de présenter la démarche KM dans l'entreprise avant de la situer dans le triptyque IE/SI/KM.

---

<sup>1</sup> Wiki...une économie fondée sur de nouvelles formes de connaissances.....20/10/2019

## **Section 1 : Le Knowledge Management (KM) : Les connaissances au cœur de la démarche**

La gestion des connaissances présente un processus dans lequel l'individu est l'acteur principal de la création, du développement, du partage des connaissances. Bien sûr, ces actions doivent être soutenues par des outils et des technologies, par un système d'information et un système de gestion des connaissances (Knowledge Management) qui faciliteront ces étapes et qui leur feront gagner du temps.

La gestion des connaissances permet à l'entreprise de tirer le meilleur parti des connaissances à l'interne et à l'externe d'une organisation et à créer un processus de valorisation des actifs incorporels de l'organisation.

Au cœur de ce processus sous-tendu par la volonté d'améliorer la performance de l'entreprise se trouve un potentiel stratégique qu'il convient de considérer et de gérer au mieux puisqu'il déterminera le degré de compétitivité de cette entreprise ; il s'agit des connaissances.

### **1. La connaissance : Un enjeu majeur et une source de différenciation à la hauteur de sa complexité**

Le sens de la connaissance est un prolongement de la notion d'information. Lorsque celle-ci arrive chez l'individu, elle est modifiée, transformée et modelée par cet individu qui la reçoit pour donner lieu à des connaissances et des actions.

Avant de présenter l'enjeu de la connaissance dans l'entreprise, nous allons, dans ce qui suit, proposer une vision quelque peu philosophique et épistémologique qui va nous permettre de nous familiariser avec l'aspect complexe de cette notion si riche.

Les chercheurs, s'inspirant des philosophies interprétatives, expliquent qu'il est difficile voire, impossible de catégoriser la connaissance du fait de sa nature holistique ( Brown and Duguid-2001). Adoptant un point de vue constructiviste, Tsoukas (1996) affirme que, quelle que soit la manière dont les règles sont explicites dans les entreprises, il y aura toujours une certaine incertitude qui crée un besoin pour les humains de faire des inférences et des jugements.<sup>2</sup> Nous en concluons dès lors que toute connaissance est tacite ou enracinée dans la connaissance tacite.

GODIN Christian<sup>3</sup> propose la définition suivante pour la connaissance :

- Faculté mentale produisant une assimilation par l'esprit d'un contenu objectif préalablement traduit en signes et en idées.
- Résultat de cette opération. La connaissance est une possession symbolique des choses. Elle comprend une infinité de degrés. La connaissance rationnelle, méthodique universelle a parfois été opposée au savoir empirique, chaotique et objectif.

---

<sup>2</sup> Nonaka. Ikujiro and Peltokorpi. Vesa, "Objectivity and Subjectivity in Knowledge Management: A Review of 20 Top Articles, Knowledge and Process Management" Volume 13 Number 2 pp 73-82 (2006) Published online in Wiley Inter Science (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/kpm.251, p4

<sup>3</sup> GODIN. Christian, Dictionnaire de philosophie, Paris, Fayard, 2004, p1534 dans wikipédia 20/10/2019

De ces deux définitions, nous retenons que la connaissance est un processus profond et complexe. Il est basé sur des paramètres endogènes et exogènes. Les variables exogènes étant liées à une réalité et à un contexte, elles ne prennent leur sens que lorsqu'elles sont confrontées à nos propres pensées et à l'image que nous recevons de cette réalité.

Nous proposons dans ce qui suit, une définition qui nous inspire particulièrement et qui résumerait, selon nous la diversité des usages que les individus et les entreprises en font de l'information et des connaissances.

La connaissance est « le rapport de la pensée à la réalité et engage la vérité<sup>4</sup> comme adéquation de l'esprit et de la chose ».

Cette définition a retenu notre attention car, au-delà d'une réponse qu'elle nous apporte, elle nous enrichit davantage par les questions qu'elle déclenche. Si la vérité est une adéquation de notre pensée à l'objet, cela implique que nous devons connaître l'objet. Une connaissance qui dépendra elle aussi de l'adéquation de notre esprit à notre connaissance de cet objet. Ce qui, à la fin, nous conduira à construire une vérité sur la base d'un accord entre nos pensées et un objet défini par nos connaissances de cet objet. Autrement dit, « la connaissance définie comme l'ensemble des énoncés vrais est donc elle-même définie en terme de correspondance à l'objet connu : ma connaissance doit donc s'accorder avec l'objet pour avoir valeur de vérité ».

La question qui en ressort est que pour savoir ce qu'est réellement l'objet et apprécier son accord avec ma pensée, je dois d'abord le connaître (cet objet), et pour savoir si je le connais, il faut que je sache ce qu'il est réellement. Je ne peux donc confronter ma connaissance de l'objet qu'à ma connaissance de l'objet. L'objet lui-même étant inaccessible. Ce conflit entre l'objet qui est hors de moi et la connaissance qui est en moi exprime le conflit entre l'intériorité de la pensée, de la conscience, et l'extériorité de l'objet de pensée, du monde. « Nous ne sortons jamais de nous-mêmes, ce ne sont jamais que nos propres pensées que nous apercevons » (Condillac).

« Par conséquent, le seul critère de vérité dont je dispose est le critère de cohérence de la pensée avec elle-même. Mais ce critère de vérité-cohérence est incapable de fonder une connaissance objective. C'est un critère de vérité purement formel. S'il garantit la validité de l'enchaînement des énoncés, il ne peut garantir la vérité de leur contenu.

Le problème est donc que l'objet en lui-même (ce que Kant appelle la chose en soi) est radicalement inconnaissable. Nous ne pouvons connaître que l'objet tel qu'il nous apparaît dans l'effort que nous faisons pour le connaître (ce que Kant appelle le phénomène).

C'est ainsi que nous appuyons le postulat selon lequel l'avantage concurrentiel réside dans la définition subjective de l'information plus que dans l'information objective. Autrement dit, c'est plus l'interprétation que nous faisons de l'information et non l'information elle-même qui est source d'avantage concurrentiel. L'interprétation étant fortement associée au sujet plus

---

<sup>4</sup> KANT définit la vérité comme « accord de la connaissance avec l'objet »

qu'à l'objet, elle différera selon les connaissances détenues par l'individu qui percevra la réalité selon son propre paradigme (en lui donnant son cachet de vérité) et lui donnera une orientation en fonction de son interprétation.

Ce que nous retenons, c'est que, produit de l'information et de l'interprétation individuelle puis collective, la connaissance prend son sens lorsqu'un individu ou un groupe d'individus, dans une entreprise, et selon sa (leurs) propre(s) perception(s), transforme (nt) l'information en action. Une action dont les conséquences se traduiront par les résultats de l'entreprise.

## **1.2. Typologie de connaissances**

Toute entreprise dispose de plusieurs typologies de connaissances que nous pouvons classer comme suit :

### **1.2.1. Connaissances individuelles et connaissances collectives**

Une première classification met l'accent sur le caractère individuel ou collectif des connaissances et le rôle qu'elles peuvent générer par leurs utilisations. En effet, les connaissances de l'entreprise comprennent d'une part des savoirs spécifiques qui caractérisent ses capacités de management et qui la différencient des autres entreprises, d'autre part, des savoirs individuels et collectifs qui caractérisent ses capacités d'action, d'adaptation et d'évolution dans l'environnement concurrentiel.

Selon Nelson & Winter<sup>5</sup>, les connaissances de l'historique et des contextes décisionnels, les connaissances de l'environnement (clients, concurrents, technologies, facteurs d'influence économiques) sont représentatives de l'expérience et de la culture de l'entreprise. Diffuses, hétérogènes, incomplètes ou redondantes, elles sont fortement marquées par les circonstances de leur création. Lorsqu'elles sont formalisées, elles n'expriment pas toujours les « non-dits » de ceux qui les ont mises en forme et qui pourtant est nécessaire à leur interprétation. De plus, il est souvent admis que les connaissances collectives d'une entreprise sont pour la plupart transmises oralement et de manière implicite. Il sera dès lors difficiles de les repérer et de les exploiter dans d'autres situations et à d'autres fins que celles dans lesquelles elles ont été créées en l'absence de ceux qui les ont formalisées. C'est à ce niveau que le processus de conversion des connaissances ainsi que l'ingénierie des connaissances prennent tout leur sens.

### **1.2.2. Connaissances tacites et connaissances explicites**

Cette classification renvoie à un autre type de connaissances qui lui est plus fondé sur la nature même de la connaissance, c'est le caractère implicite ou explicite de celle-ci. Stockés dans des archives, des armoires, des bases de données ou dans les têtes des individus, les connaissances de l'entreprise sont constituées d'éléments tangibles et d'éléments immatériels. Le rôle de ces dernières est d'une importance telle qu'il peut constituer pour l'entreprise une source d'obtention d'avantage concurrentiel.

---

<sup>5</sup> Ermine. Jean-Louis. « La gestion des connaissances ». Hermes Sciences Publications, 2003, p166

La dimension tacite et la dimension explicite de la connaissance font ressortir un aspect subjectif et un aspect objectif de celle-ci. Si l'expression des connaissances explicites relève de l'objectivité, la connaissance implicite, elle, relève de la subjectivité.

Cependant, même s'il existe des différences entre les connaissances explicites et tacites et la mesure dans laquelle elles devraient être différenciées, Nonaka (1994) explique que les connaissances explicites et tacites ne sont pas exclusives l'une et l'autre, mais complémentaires. Ainsi, les connaissances peuvent être converties d'une forme à l'autre. Nous allons voir le processus de conversion plus tard.

### **1.2.2.1. Connaissances tacites**

La notion de connaissance tacite fut introduite par Polanyi dans les années 1950. Dans son ouvrage « *The tacit dimension* », ses explications sur la connaissance humaine indiquent que « Nous pouvons connaître plus que nous ne pouvons raconter » (Polanyi 1966, p. 4). Il appuie ce fait par un exemple : nous connaissons le visage de quelqu'un et pouvons le reconnaître parmi un millier d'individus ou même un million d'individus. Cependant, nous n'arrivons que difficilement à dire comment nous reconnaissons un visage. Sa notion de connaissance tacite couvre les deux verbes (connaître et savoir) qui renvoient à la connaissance. Nous pouvons donc aussi « savoir » plus que nous ne pouvons raconter<sup>6</sup>.

Polanyi ajoute que la structure basique de la connaissance tacite comporte deux choses (ce qu'il nomme à travers deux termes du *tacit knowing* : la conscience (*awareness*) de la personne et la conscience subsidiaire d'une tâche qu'elle effectue. Il y a une relation logique entre ces deux termes de la connaissance tacite, mais les deux s'excluent mutuellement. Il justifie cette distinction en notant que: « *l'on ne peut focaliser son attention sur ce qui nous permet de réaliser la tâche que l'on tient à réaliser, puisque l'on se focalise déjà sur la tâche à réaliser. Ainsi, dans le cadre de la réalisation d'une tâche comme celle de jouer du piano, le musicien se concentre sur sa partition et non sur le mouvement de ses doigts sur le clavier. Et pourtant, il maîtrise l'art de jouer du piano, mais cette connaissance subsidiaire n'est pas l'objet de son attention particulière : sa perception focale* »<sup>7</sup>.

La connaissance tacite peut être définie comme une connaissance qui est personnelle, spécifique à un contexte donné et difficile à articuler en un langage formel<sup>8</sup>.

Beaucoup moins simple à définir et à formaliser, ce type de connaissance ne peut être directement traduit dans un langage informatique ni trouvé dans une base de données. Pour Karl Polanyi (1967), « *la connaissance tacite doit être perçue comme un art, pour lequel nous ne sommes que peu conscients de l'ensemble des connaissances que nous possédons pour*

---

<sup>6</sup> ODUMUYIWA. Victor, « La gestion de la recherche collaborative d'information dans le cadre du processus d'intelligence économique », thèse de Doctorat spécialité : sciences de l'information et de la communication, Université NANCY 2, soutenue le 13 décembre 2010, p21

<sup>7</sup> Ibid

<sup>8</sup> Bayad.Mohamed, et Simen.Serge « Le management des connaissances : état des lieux et perspectives. XIIe Conférence Internationale de Management Stratégique », Les Côtes de Carthage – Tunis, Jun 2003, Carthage, Tunisie.

accomplir une tâche»<sup>9</sup>. Les connaissances tacites renvoient au fait que « nous savons toujours plus que nous en pouvons dire »<sup>10</sup>. En effet, la connaissance tacite fait référence à des actions que l'on peut réaliser sans être capable d'expliquer complètement comment on y parvient, ainsi qu'à des aptitudes, des modes de raisonnement qui sont mis en œuvre de manière inconsciente<sup>11</sup>.

Ces connaissances tacites regroupent les compétences innées ou acquises, le savoir-faire et l'expérience. Dans une entreprise, la connaissance tacite peut s'assimiler au capital intellectuel. C'est un actif intangible.

La connaissance tacite individuelle peut se trouver dans les schémas mentaux, le savoir-faire, les habitudes, et la connaissance abstraite des individus (Lyles et Schwenk, 1992 ; Starbuck, 1992), alors que la connaissance tacite collective réside typiquement dans les schémas de réflexion du top management, les consensus organisationnels sur les expériences passées, les routines de la firme, la culture de l'entreprise, et les cultures professionnelles (Lyles et Schwenk, 1992 ; Nelson et Winter, 1982 ; Nonaka et Takeuchi, 1995)<sup>12</sup>.

Les connaissances tacites au niveau de l'entreprise se construisent à travers la pratique et ne sont pas facilement transmissibles verbalement. Du fait qu'elles soient propres à un individu et se développent dans des circonstances bien définies, leur niveau de compétence va varier d'un contexte à un autre en fonction des responsabilités et des activités qui sont exigées. Elles constituent la façon de faire de l'individu et peuvent être aiguës en fonction des croyances individuelles ou collectives ainsi que par les routines de travail.

Les connaissances tacites peuvent se diviser en trois catégories ([http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Capitalisation\\_des\\_connaissances&action=history](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Capitalisation_des_connaissances&action=history), 2021) :

- La connaissance somatique est apprise par l'interaction physique avec un objet. Un employé d'usine travaillant sur une machine va intégrer une façon de faire spécifique dans son travail. L'engagement physique étant la seule façon d'apprendre, celui désirent apprendre devra copier les mouvements d'une personne expérimentée.
- La connaissance contingente est un ensemble de cas qui peuvent être différenciés les uns des autres selon leur niveau tacite. Ces cas plus ou moins discrets sont faciles à codifier si la personne peut ou souhaite l'expliquer. Mettre des guillemets pour chercher un terme exact dans un moteur de recherche est une connaissance tacite si la

---

<sup>9</sup> Polanyi, cité par Duvinage . Frédéric, « Economie basée sur la connaissance et gouvernance territoriale de la connaissance : une nouvelle grille de lecture pour le développement économique endogène au niveau territorial », thèse de doctorat p 46 (consultable sur [http://www.grand-nancy.org/nancy2020/these\\_FD.pdf](http://www.grand-nancy.org/nancy2020/these_FD.pdf))

<sup>10</sup> Polanyi cité par Viginier. Pascal : « La France dans l'économie du savoir : pour une dynamique collective ». La documentation française, Paris 2002

<sup>11</sup> Vendramin. Patricia et Valenduc.Gérard, « Les paradoxes de la société de la connaissance ». La Lettre EMERIT, troisième trimestre 2003 N°36. p 3

<sup>12</sup> Bayad. M, Simen.S . Op.cit

personne le fait sans savoir pourquoi. Malgré cela le processus peut facilement être expliqué et devenir une connaissance explicite.

- La connaissance collective est propre à une équipe, un groupe ou une nation. Elle est apprise par une personne lorsque celle-ci prend part aux activités du groupe. Elle nous permet d'évoluer dans notre milieu ou encore d'avoir le jugement d'évaluer la situation afin de briser les règles pour le bon fonctionnement du groupe.

### **1.2.2.2. La connaissance explicite**

La connaissance explicite regroupe les informations, faits et connaissances scientifiques qui peuvent être articulés, codifiés et donc transférés de façon formelle, par le truchement de méthodes systématiques, telles que les règles et procédures (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Polanyi, 1962 ; 1966). La connaissance explicite individuelle concerne les connaissances et compétences qui peuvent être facilement enseignées ou écrites, alors que la connaissance explicite collective concerne davantage les procédures opérationnelles standards, la documentation, les systèmes d'information, et les règles (Brown et Duguid, 1991 ; Lyles, 1988 ; Starbuck, 1992)<sup>13</sup>.

C'est une connaissance formalisable et peut être transcrite dans des procédures structurées ou dans des raisonnements logiques. Les connaissances explicites ou codifiées sont clairement articulées au niveau d'un document écrit, d'un système informatique, ou d'un document électronique. Ces connaissances sont facilement transférables physiquement, car elles apparaissent sous une forme tangible : un document papier , document électronique que l'on peut stocker dans des documents ou bases de données, introduire dans ses systèmes experts, ou reproduire. Tout comme elles peuvent être diffusées sur des supports d'information matériels. Notons que les systèmes d'information et les TIC jouent un rôle important pour l'ensemble de ces fonctions. Les technologies de l'information et de la communication augmentent la valeur ajoutée de la connaissance codifiée en permettant son transfert à longue distance et à faible coût et permettent d'élever la capacité de modélisation des phénomènes complexes. Aussi, ce type de connaissance permet aux agents de réaliser un certain nombre d'opérations à coût marginal très réduit (accès, transport, transfert et reproduction des connaissances) et améliore la fiabilité des opérations de stockage et de mémorisation et donc la recherche.<sup>14</sup>

Dans une entreprise, ces connaissances sont le résultat de la capitalisation des connaissances tacites d'un employé. Une fois formalisée, les connaissances devenues explicites permettent à une organisation de partager l'information aux autres membres. Le processus de conversion des connaissances tacites vers des connaissances explicites est résumé par les auteurs Nonaka et Takeuchi dans une spirale que nous allons présenter plus loin.

---

<sup>13</sup>Bayad. M , Simen. S, op.cit.

<sup>14</sup> Mancer llyes, « Développement économique et économie de la connaissance : Quels enjeux pour l'Algérie dans le cadre de la mondialisation » , mémoire de magister, Université Mira de Bejaia, avril 2006

De la connaissance individuelle à la connaissance collective puis à l'organisation, de la connaissance tacite à la connaissance explicite, le KM est, pour nous, le garant du repérage, actualisation, développement, valorisation, partage, diffusion et sécurisation de ce patrimoine intellectuel. Il est, comme nous allons tenter de le démontrer dans ce document, vecteur de différenciation et d'amélioration de la performance d'entreprise.

## **2. Le Knowledge Management : Cadrage théorique de la démarche**

Le contexte socio-économique dans lequel les activités économiques sont exercées peut être qualifié de société de l'information et de la connaissance.

Le KM regroupe la gestion des connaissances tacites et explicites, et représente une nécessité pour ne pas perdre le capital intellectuel d'une entreprise.

Le Knowledge Management a bien évolué depuis l'accélération de la dématérialisation des échanges. Il est ainsi passé depuis son apparition, de concept de mode avant de devenir progressivement une discipline à part entière des sciences de gestion de l'organisation.

S'inspirant des principes de l'organisation apprenante et de la systémique, son développement s'accélère avec les progrès technologiques. Ses missions et objectifs se sont multipliés et regroupent entre autres la volonté de l'entreprise à bénéficier des expériences passées pour améliorer la performance actuelle et future en profitant des réussites et des échecs précédents<sup>15</sup>. En effet, Face aux turnovers parfois importants, aux évolutions des équipes et aux changements constants au sein des organisations, le risque de perte d'informations est de plus en plus élevé, ce qui rend nécessaire l'adoption et surtout la maîtrise d'une démarche KM.

Ainsi, au-delà des expériences qui peuvent servir de base de données pour la résolution des problèmes, le KM vise, à travers l'ensemble de ses actions, la sauvegarde du patrimoine cognitif de l'entreprise contre d'éventuels départ du personnel (retraite ou autre).

Aussi, et dans le sens de notre problématique, le KM n'est pas seulement une solution à d'éventuels problèmes ou contraintes auxquels fait face l'entreprise mais s'inscrit également dans une démarche proactive qui permet à l'entreprise de postuler et d'augmenter ses chances dans la quête de l'avantage concurrentiel. Le développement par la valorisation et le partage des connaissances offre des opportunités d'innovation différenciables et uniques pour chaque entreprise quelle que soit la nature de son activité. Ainsi, si les fonctions du KM sont bien cadrées aussi bien humainement que techniquement (par un système d'information performant et efficace), et si cette discipline est bien rattachée au centre de décision et bien intégrée dans le processus d'intelligence économique de l'entreprise, les résultats de l'entreprise seront largement multipliés grâce aux synergies du triptyque KM/SI/et IE.

---

<sup>15</sup> Si les réussites du passé de l'entreprise peuvent servir de base pour la résolution des problèmes présents, les échecs également servent de base d'amélioration dans le cas où ils ne sont pas ignorés. Les acteurs de l'entreprise augmentent leur chance de trouver une solution à un problème en évitant déjà de commettre les mêmes erreurs commises par le passé.

En fonction des différentes définitions proposées, nous pouvons cerner le KM comme l'ensemble des méthodes qui œuvrent à accéder, créer, développer, valoriser et partager les connaissances dans l'entreprise. Si nous devons choisir trois concepts pour cerner ce concept, nous choisirons « capitaliser », « valoriser » et « partager ».

## **2.1. Le Knowledge Management (KM) : Une approche nouvelle et complexe**

La gestion des connaissances est une réalité de l'entreprise qui reste parfois difficile à cerner du fait qu'elle interagit avec plusieurs composantes de l'organisation, notamment la stratégie, la structure et les processus de l'organisation ainsi que le personnel de l'entreprise.

### **2.1.1. La gestion des connaissances concerne la stratégie**

« La Gestion des Connaissances est une démarche stratégique pluridisciplinaire visant à atteindre l'objectif fixé grâce à une exploitation optimale des connaissances »<sup>16</sup>. Par ses missions qui gravitent autour de la création, la valorisation, la capitalisation et le partage des connaissances, la gestion des connaissances améliore le niveau global du patrimoine cognitif de l'entreprise et l'aide à développer des stratégies innovantes et créatrices d'avantages concurrentiels.

Le KM est aujourd'hui considéré comme « un nouveau type de management répondant à un nouvel environnement socio-économique et à une nouvelle vision de l'organisation »<sup>17</sup>. Il augmente aussi l'efficacité et la productivité et permet de mieux travailler en réduisant la tendance à « réinventer le processus » déjà mis en place.

La stratégie constitue le premier élément qui conditionne et qui oriente tous les systèmes au niveau de l'entreprise. Elle constitue le point de départ et le point visé dans chacun des processus enclenchés. Ainsi, les trois systèmes abordés par notre recherche, à savoir IE, SI et KM naissent de la stratégie de l'entreprise et se développent au service de la stratégie de l'entreprise. Les facteurs internes et externes qui les influencent prennent leur sens et leur signification en fonction des objectifs de l'entreprise.

### **2.1.2. Le KM concerne la structure de l'organisation**

Le savoir au sein de l'organisation se fait et se défait à travers des réseaux complexes, connectés à l'environnement. De ce fait, les connaissances requises pour s'aligner au contexte concurrentiel et développées pour obtenir un avantage compétitif peuvent remettre en cause les structurations classiques de l'entreprise et exiger une réadaptation de la structure aux nouvelles exigences organisationnelles. Une adaptation (de la structure à la stratégie) qui peut se faire soit de manière brutale, incrémentale ou planifiée ; selon les changements et l'évolution de l'entreprise.

---

<sup>16</sup> Laurent. J-M, « KM : Knowledge Management, Les trois dimensions d'un projet OCSIMA », gestion des connaissances, mars 2005, <http://ocsima.free.fr/Projet-KM.pdf>

<sup>17</sup>Ermine. J-L, « Introduction au Knowledge Management. Management des connaissances en entreprise », Hermes Science publications : Lavoisier, pp.23 - 44, 2007, Collection technique et scientifique des Télécommunications, 978-2-7462-1551-1. hal-02519051.

### **2.1.3. Le KM concerne de nombreux processus mis en place dans les organisations**

Il s'agit des différents systèmes auquel fait appel le KM dans sa mise en place et son développement. En effet, le KM, malgré son caractère stratégique et son alignement avec la stratégie de l'entreprise, il existe, dans l'entreprise, des systèmes aussi importants, dont l'alignement stratégique est aussi important. Cependant, l'alignement du KM ne se fait pas seulement avec la stratégie de l'entreprise, mais l'efficacité de son fonctionnement dépend de son alignement avec les autres processus de l'entreprise notamment le système d'information, un support stratégique pour le Knowledge Management et vecteur puissant pour la gestion des connaissances et le système d'intelligence économique, un « fournisseurs et un client » pour les connaissances développées.

### **2.1.4. Le KM concerne enfin (et peut être en premier lieu) le personnel de l'organisation**

Qui est au cœur de la problématique, tant il vrai que la connaissance ne se crée, ne se partage, n'évolue qu'à travers les personnes, qui doivent se mobiliser personnellement et collectivement pour cet objectif.

## **2.2. Définitions du KM :**

Le KM fut longtemps assimilé à un archivage d'informations, souvent inutiles ou difficiles à repérer en cas de besoin. L'efficacité suppose qu'on parte du problème à résoudre et non seulement de l'information disponible. D'où l'intérêt de le rattacher à la cellule de l'intelligence économique.

### **2.2.1. Définition de René-Charles-Tisseyre**

Selon René-Charles-Tisseyre, l'objectif d'une démarche Knowledge Management est de passer du stade artisanal à un domaine structuré et opérationnel pour les entreprises. Les attentes générales autour du KM étant : une synergie entre les acteurs des résultats concrets, et une nouvelle culture.

Il définit le KM comme suit : « le KM est la gestion **consciente, coordonnée et opérationnelle** de l'ensemble des informations, connaissances et savoir-faire des membres d'une organisation au service de cette organisation ».

Il explique :

- **Prise de conscience** : le KM existait avant mais il n'était pas révélé. Il s'agit donc d'une évolution et non d'une révolution.
- **La coordination** : les nouveaux outils permettent d'échanger des informations à travers le monde en réseau de manière très rapide. On peut coordonner cette gestion des connaissances en utilisant les mêmes outils (même messagerie,...)
- **Le résultat opérationnel attendu** : l'objectif du KM est d'avoir des résultats sur lesquels compter pour développer sa propre activité et démontrer la viabilité de la solution.

Si nous avons commencé par présenter cette définition, c'est pour son volet pratique ou plutôt technique qui donne une version simplifiée de ce qu'est le Knowledge Management dans une entreprise.

Nous proposons d'autres définitions qui rejoignent celle-ci et qui la complètent en faisant allusion aux fonctions et aux différents enjeux du KM.

### **2.2.2. Définition de Petrash**

« La gestion des connaissances revient à fournir la bonne connaissance à la bonne personne au bon moment de façon à ce qu'elle puisse prendre la meilleure décision ».

Le Management des connaissances est l'ensemble des initiatives, des méthodes et techniques pour recueillir, identifier, analyser, organiser, stocker et partager des connaissances entre les différents membres de l'entreprise. Il s'agit de capitaliser des connaissances produites par l'entreprise elle-même, c'est-à-dire en interne, ou acquises à l'extérieur grâce au système de veille et d'intelligence économique. Ceci, dans le but de créer un avantage concurrentiel. Dans cette optique d'amélioration de performance et de recherche d'obtention d'avantages concurrentiels, les acteurs de l'organisation ne devraient pas se limiter à la consommation d'informations brutes. Ils doivent veiller à tirer la meilleure utilisation de ces informations en les intégrant dans un processus d'interprétation, structuration, capitalisation et partage des connaissances qui en découleraient. Dans ce cadre, les systèmes d'information et l'intelligence économique sont au cœur de toute stratégie de gestion des connaissances.

La difficulté de remplir efficacement ces différentes fonctions réside dans la nature même de la connaissance qui ne constitue pas un actif tangible que l'on peut gérer et transférer.

### **2.2.3. Définition de Knauf**

La gestion des connaissances désigne « un ensemble de concepts, de méthodes et de technologies permettant aux membres d'une organisation de travailler ensemble dans la direction définie par l'organisation, de faire le lien entre les informations disponibles, la production de connaissances et le développement des compétences individuelles et collectives » (Knauf, 2010)<sup>18</sup>.

### **2.2.4. Définition de l'association ECRIN**

« Management des activités et des processus destinés à amplifier l'utilisation et la création des connaissances au sein d'une organisation selon deux finalités complémentaires fortement intriquées : une finalité patrimoniale et une finalité d'innovation durable ; finalités sous-tendues par leurs dimensions économiques et stratégiques, organisationnelles, socioculturelles et technologiques»<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> Louati. Faten, Hikkerov. Lubica, « Gestion des connaissances par les ressources humaines : cas du secteur des services en Tunisie », dans Gestion 2000, 2016/1, volume 33, <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2016-1-page-33.htm>

<sup>19</sup> Définition partagée par les membres du comité de pilotage de l'action « capitalisation des connaissances et redéploiement des compétences » de l'association ECRIN citée par M. Grundstein, « De la capitalisation des

Les lectures que nous avons faites jusque là des différentes définitions du KM nous amènent à déduire que le KM est directement lié à la compétitivité de l'entreprise. Il participe à l'amélioration des produits et des procédés et implique ainsi une innovation compétitive. De par son statut de gestionnaire du savoir et savoir-faire du personnel, il permet de créer un système interactif de formation continue au niveau de l'entreprise qui inscrit la connaissance dans une spirale progressive dont le développement, l'amélioration et l'innovation se retrouvent au cœur de cette spirale. Favorisant la transversalité de la diffusion des informations grâce à la mémoire d'entreprise, la possibilité d'obtention d'avantages concurrentiels s'accroît.

### **2.3.Objectifs et activités du KM**

Toutes les activités de transfert de connaissances et de compétences se justifient par leur valeur ajoutée pour l'organisation, pour son personnel et pour l'environnement externe. Contrairement au transfert de produits, le transfert des connaissances ne produit aucune perte dans le système. Au contraire, celui qui transfère des connaissances les conserve, alors que celui qui les reçoit les gagne; le partage des connaissances double les connaissances dans une organisation.

Le travail d'équipe amène la co-crédation des compétences au bénéfice de l'ensemble des membres de l'équipe et de l'équipe elle-même.

Si le partage des connaissances avec l'environnement externe peut être vu comme une perte de compétitivité par certains, il peut constituer en fait un gain de compétitivité et de capacité de création et d'innovation.

**Tableau N° 4 : Objectifs et activités de la gestion des connaissances**

Type	Objectif	Exemples d'activités
P→P	Améliorer le transfert des connaissances et des compétences, ainsi que la collaboration entre les membres du personnel.	Mentorat, travail d'équipe, communautés de pratique.
P→O	Transférer les connaissances individuelles du personnel dans les systèmes d'information de l'organisation.	Rédaction de documents, modèles de connaissances, préparations de cours.
O→P	Utiliser les systèmes d'information de l'organisation pour former et soutenir la performance du personnel.	Diffusion de cours, outils informationnels, systèmes de soutien à la performance.
O→O	Intégrer les systèmes d'information et les produits de l'organisation dans les opérations de l'organisation.	Élaboration de bases de connaissances, développement des systèmes d'information et de soutien à la connaissance.
P→E	Améliorer les connaissances et les compétences des clients, des fournisseurs, et des partenaires par des transferts de la part du personnel.	Échange de personnel, séminaires à l'intention des clients, publications dans les revues ou les conférences.
E→P	Améliorer les connaissances et les compétences des employés par leurs interactions avec les clients, les fournisseurs et les partenaires.	Intégration des clients et fournisseurs dans les projets, consultations systématiques.
E→E	Favoriser les échanges de connaissances entre les clients et les fournisseurs ainsi que l'enrichissement de l'environnement externe.	Réunion d'association professionnelle, séminaires industriels, publications sectorielles.
E→O	Porter des connaissances de l'environnement externe vers les systèmes d'information de l'organisation.	Enquêtes industrielles sectorielles, veille technologique, partenariats université-entreprise.
O→E	Utiliser les systèmes d'information de l'organisation et ses produits pour améliorer les connaissances et les compétences des clients, des fournisseurs et des partenaires.	Enquêtes de marché, diffusion d'analyses de produits, activités du personnel commercial.
G	Globalement, organiser la création de valeur ajoutée dans l'ensemble du système.	Planification stratégique, intégration des systèmes de gestion des connaissances.

Source : « Introduction à la gestion des connaissances dans les organisations », TÉLUQ. 2013, p7

## 2.4. Les enjeux du KM

Pour garantir un positionnement stratégique dynamique, l'entreprise doit effectuer en permanence une réévaluation de sa position stratégique et composer dans chaque situation l'architecture la plus pertinente des actifs.

Nous savons à présent que les actifs immatériels font partie des actifs stratégiques les plus importants pour l'entreprise et en représentent ses leviers de performance. Aussi, la valeur ajoutée ne provient pas de leur détention mais de leur organisation, leur partage et leur actualisation permanente.

Le partage réfléchi et industrialisé de l'information permet d'accélérer le processus d'innovation dans l'entreprise, une meilleure réactivité voire, une proactivité et un gain de temps, souvent source d'avantages concurrentiels.

En fait, le partage de connaissances au niveau de l'entreprise vise un double objectif :

- Le premier est qu'il permet de remédier, corriger et résoudre plus rapidement certains problèmes, blocages, erreurs ou retards. En effet, lorsqu'un collaborateur rencontre un blocage pour effectuer une opération, en parler en temps réel peut débloquer la situation rapidement (comme par exemple un coup de fil que donnera un de ses collaborateurs ou son responsable pourrait lui faire gagner beaucoup de temps, ou tout simplement une solution peut lui être proposée par l'un de ses collègues...).
- Le second objectif est dans la création de valeur directe. Un partage de connaissances peut accélérer le processus d'innovation car « *de la discussion peut jaillir la lumière* ». le partage des connaissances individuelles enrichit les connaissances collectives qui, à leur tour, enrichissent les connaissances de celui qui partage. Il en découlera une amélioration des procédures, des techniques, des produits et surtout du patrimoine cognitif propre à l'entreprise ; un patrimoine source d'innovation et d'avantages concurrentiels. Ce patrimoine, doit, pour garder sa valeur concurrentielle, être bien approprié par l'entreprise, et surtout sauvegardé et sécurisé, tout en étant à la portée des personnes qui en ont besoin, au moment où elles en ont besoin, et parfois même sans avoir à le demander. Lorsqu'un travail, une idée, un avis ou une opinion, sont confrontés à d'autres esprits, ils sont souvent, pour ne pas dire toujours, enrichis et enrichissants. Car si la valeur ajoutée n'est pas proposée directement par l'auditoire à qui l'on soumet cette idée ou projet, elle peut provenir de nous-mêmes. Discuter une idée et la soumettre à un débat peut nous faire prendre conscience de certaines lacunes (désignées directement par les collaborateurs et collègues ou qui nous apparaissent indirectement à travers les questionnements et les discussions) ou de certains manques à gagner, certains éléments importants qu'on n'aurait pas intégrés sans cette confrontation informationnelle. Lors de la discussion ou de la présentation d'un projet, d'une idée ou d'une solution, une réflexion se fait, de manière consciente ou pas, au moment même où la communication s'effectue. Il s'agit de penser dans l'action. Cette réflexion en cours d'action peut aboutir à deux résultats : pour une personne moins expérimentée, elle alimentera sa base de données personnelle pour poser un diagnostic sur la présentation effectuée. Cela lui permettra d'effectuer une évaluation de la réussite ou de l'échec de sa prestation. Pour une personne mieux expérimentée, cette réflexion en cours d'action va lui permettre de modifier son action au moment même où il agit selon la situation réelle, il fait alors preuve de créativité.

Par ailleurs, un autre type de réflexion se fait, c'est la réflexion sur l'action. C'est une démarche plus approfondie et qui conduit l'individu à prendre une distance vis-à-vis de sa pratique quotidienne et de s'interroger sur le contenu de son discours. Cette analyse, individuelle ou exercée entre collègues, peut devenir très enrichissante.

En résumé, quand nous présentons un projet pour un groupe d'individus, nous nous mettons à réfléchir et à nous poser certaines questions pendant cette présentation même. Des questionnements ou des ajustements qui aboutiront à une amélioration du produit ou de la démarche. Cette analyse en cours d'action et sur l'action nous est inspirée par ce qui se fait dans le domaine de l'enseignement. Il s'agit de l'analyse réflexive que nous reprendrons un peu plus loin dans ce chapitre.

### **3. Les approches du Knowledge Management**

De plus en plus d'études organisationnelles appréhendent l'entreprise comme un corps de connaissances. Ainsi, lors des tentatives de mise en place de système de Management des connaissances, il a été constaté qu'il existe souvent un conflit entre l'approche « ressources humaines » et l'approche « technique ou informatique ». Autrement dit, entre une approche qui met l'accent sur la personnalisation des connaissances et une autre qui s'intéresse à la codification de celles-ci<sup>20</sup>.

Le positionnement stratégique des entreprises s'appuie sur leur capacité à combiner leurs ressources, notamment immatérielles, afin de s'imposer et d'influencer l'environnement dans lequel elles évoluent. Ces ressources immatérielles, dont les connaissances, doivent être optimisées et valorisées afin de constituer des connaissances stratégiques au service de l'avantage concurrentiel. L'optimisation et la création de connaissances potentiellement stratégiques suppose la mise en place d'une démarche qui prennent en compte aussi bien la valorisation et la préservation de l'existant que la création et l'intégration d'un savoir- savoir-faire et savoir-être, individuels et collectifs. Sans oublier d'inscrire ces opérations dans une vision orientée vers l'extérieur. Le KM est une démarche qui tente de trouver un équilibre entre une vision orientée vers l'extérieur (à travers l'intelligence économique) qui définit le besoin de connaissances à combiner ou à créer d'une part, et une vision orientée vers l'intérieur, fondée sur des techniques et outils (systèmes d'information) qui optimisent ces fonctions de capitalisation (identification et repérage, création, valorisation partage et exploitation de ces connaissances.)

Deux approches peuvent définir le KM. Une approche centrée principalement sur les ressources humaines et le rôle stratégique et décisif des connaissances organisationnelles dans la recherche d'avantages concurrentiels. Et une approche basée beaucoup plus sur les systèmes d'information et qui met l'accent sur les outils et les techniques déployées pour améliorer les activités KM. Ces deux approches ne sont pas contradictoire mais nous semblent, bien au contraire très complémentaires et indispensables l'une que l'autre.

---

<sup>20</sup> Bayad.M et Simen. S, op.cit.

### **3.1. Approche du Km par les ressources humaines**

Cette approche considère l'homme au centre de toute réflexion stratégique. Il est le point de départ des connaissances organisationnelles et stratégiques de l'entreprise. La différenciation qui est associée aux connaissances distinctives des entreprises est d'abord une affaire d'hommes avant d'être l'affaire des systèmes d'information. La qualité et la performance de ces derniers sont d'ailleurs, elles aussi, l'œuvre de compétences et de connaissances individuelles, collectives et organisationnelles.

Cette approche est inspirée de la théorie des ressources et des compétences qui placent les ressources et les compétences au cœur de la réflexion stratégique et de l'avantage concurrentiel. Les différentes branches qui découlent de cette théorie, principalement la «Resource Based View» (Wernerfelt, 1984, Barney, 1986), la «théorie des compétences centrales» (Hamel et Prahalad, 1990), «la théorie des capacités dynamiques» (Teece Pisano et S huen, 1997), «la théorie évolutionniste» (Nelson et Winter, 1982), ou encore, la «théorie de la connaissance», également connue sous l'appellation anglophone de «Knowledge Based View» (Grant, 1996, Conner et Prahalad, 1996), s'accordent toutes sur le fait que l'avantage concurrentiel de l'entreprise émane des ressources intrinsèques de l'entreprise et non de l'environnement.

Ainsi, le modèle fondé sur les ressources et les compétences se propose de définir une firme à partir de ce qu'elle est capable de faire. Dans cette perspective, la firme peut être considérée comme l'articulation d'un système d'offre et d'un ensemble de prestations reposant sur la mise en œuvre des ressources<sup>21</sup>, notamment les connaissances organisationnelles.

Les enjeux liés à cette approche se déclinent en trois phases (M. BAYAD et SF.SIMEN, 2003)<sup>22</sup> :

- *un changement du paradigme de la stratégie d'entreprise dénommée « approche basée sur les ressources », auquel Edith Penrose a fortement contribué. Elle fut la première à amorcer ce changement de paradigme en 1959, avec la parution de son livre intitulé «Theory of the growth of the firm». Elle explique dans cet ouvrage que l'entreprise subit une perte de capital lorsqu'un employé capable, c'est-à-dire un employé dont les services interviennent dans le processus de production, quitte l'entreprise. En conférant à la connaissance une valeur économique, au même titre que toute autre ressource matérielle faisant partie du capital, Edith Penrose a ouvert la voie à une nouvelle théorie économique qui doit placer le savoir au centre du processus de création de la richesse.*
- *Une nouvelle vision de l'entreprise, à travers les notions de répertoire de connaissances et de routines organisationnelles énoncées par Nelson et Winter (1982). Ces auteurs définissent la notion de compétence comme une capacité à coordonner une séquence de comportements (ou actes) en vue d'atteindre des objectifs dans un contexte donné. Par*

---

<sup>21</sup> Mohellebi. D et Henri. D, Les nouvelles technologies de l'information et de la communication et la capitalisation des compétences internes de l'entreprise, <http://isdsm.univ-tln.fr>

<sup>22</sup> Bayad. M et Simen.S. Op.Cit.

ailleurs, ils définissent la notion de routine organisationnelle comme un schéma comportemental prédictif et régulier. Ces routines sont le siège des connaissances de l'organisation, car au-delà de toute formalisation, la meilleure manière de mémoriser les connaissances de l'organisation constitue son répertoire de connaissances.

- Des changements organisationnels prenant en charge la problématique de capitalisation des connaissances de l'entreprise (Drucker, 1993 ; Pralahad et Hamel, 1995 ; Nonaka et Takeuchi, 1995). Concrètement, l'entreprise doit apprendre à établir des connections entre ses membres, c'est-à-dire mettre en relation des personnes dont la coopération sera génératrice de connaissances nouvelles et utiles pour elles-mêmes et pour l'entreprise. Ces connections peuvent s'opérer aussi bien au niveau individuel qu'au niveau d'une équipe ou de l'organisation tout entière.

L'approche par les ressources mise sur une culture basée sur la bonne communication qui favorise le partage des connaissances. Pour les partisans de cette approche, l'informatique est là pour renforcer la communication des connaissances entre personnes et non pas pour stocker les connaissances. Il s'agit là de séparer l'information de la connaissance car, selon ce courant, seules les informations peuvent être stockées et, quelle que soit la démarche, ce sont ces informations qui permettent de réactiver ou de stimuler les connaissances.

Par ailleurs, cette démarche met également l'accent sur l'apprentissage permanent comme processus endogène et collectif censé avoir des effets positifs sur la dynamique de création de connaissances dans l'entreprise et sur l'entreprise elle-même (Koeing, 1997 ; Tarrondeau, 1998 ; Tissevere, 1999 ; Prusak, 2002)<sup>23</sup>. Nous reviendrons plus loin sur la définition de l'apprentissage organisationnel et le processus de capitalisation et de valorisation des connaissances dans l'entreprise.

### **3.2. L'approche basée sur les systèmes d'information**

Cette approche adopte un point de vue processuel et considère la gestion des connaissances comme un ensemble d'activités, notamment l'acquisition, le stockage, la diffusion et la réutilisation des connaissances dans l'entreprise. Elle met l'accent sur la codification des connaissances.

Selon Arzac (1970), « une information est une formule écrite (ou enregistrée) susceptible d'apporter une connaissance. Elle est distincte d'une connaissance ... Cette définition est un principe fondamental de l'informatique. Il est juste – précise t-il – de parler de l'action d'informer, ou de donner une forme à une connaissance, pour en permettre la connaissance ou la manipulation ... ». Cette définition de la notion d'information nous permet de comprendre ce qui différencie fondamentalement l'ingénierie des connaissances de l'ingénierie des systèmes d'information : là où le système d'information ne se doit que d'informer, l'ingénierie des connaissances se doit de donner une forme à une connaissance, pour en permettre la communication ou la manipulation. Les connaissances que l'ingénierie des connaissances aura permis d'extraire d'un expert et les systèmes à base de connaissances dans

---

<sup>23</sup> Louati. F, Hikkerov. L , Op.Cit.

lesquelles elles seront codées feront partie du système d'information, au même titre que tout document écrit.

Par ailleurs, cette approche consiste à expliciter les connaissances des individus au sein de l'entreprise et les traduire sur un support informationnel en vue d'une exploitation ultérieure. Cette ingénierie s'appuie sur des modèles prédéfinis développés par le système d'information de l'entreprise.

Les modèles de connaissances obtenus grâce à ces outils et techniques sont à leur tour intégrés au système d'information de l'entreprise afin que des utilisateurs ciblés puissent, en toute sécurité, disposer de ces informations pour leurs prises de décisions.

De ces deux approches, nous déduisons que si la ressource clé de l'avantage concurrentiel de l'entreprise est produite par ses connaissances, la gestion de ces dernières et l'apport des systèmes d'information restent un élément décisif dans la gestion (capitalisation et valorisation) de ces connaissances.

#### **4. Le projet KM : Concrétisation d'une démarche KM**

Nous avons parlé du KM et de son utilité au sein d'une entreprise mais la concrétisation de cet avantage passe par la mise en place d'un projet qui permet justement de veiller à une manipulation et une gestion efficaces des connaissances.

##### **4.1. Définition d'un projet KM**

Les savoirs et les connaissances au sein de l'entreprise sont disséminés et dispersés. Leur collecte, leur classement et leur diffusion auprès des utilisateurs cibles n'est pas chose aisée.

Tout l'enjeu d'un **projet** de gestion de la connaissance consiste, à cet effet, à documenter les savoirs et savoir-faire de l'entreprise puis les centraliser et les rendre accessibles aux personnes intéressées.

Un projet de KM doit permettre, selon l'institution Cerfio<sup>24</sup> spécialisé dans le domaine de la gestion du savoir, de recueillir les connaissances identifiées et sélectionnées, et de choisir le mode de représentation pour effectuer sur celles-ci les opérations suivantes :

- **L'acquisition** : l'apprentissage et le transfert de compétences.
- **Le stockage et son organisation** : l'organisation de la « mémoire » (connaissance déclarative ou statique, procédurale ou dynamique, de jugement ou méta-connaissance ou encore connaissance sur les connaissances) et la localisation des connaissances (à un niveau individuel ou collectif).
- **La restauration** : pour retrouver ces connaissances de manière pertinente, cette opération finale exige soit leur hiérarchisation / classification, soit des mots de passe.

---

<sup>24</sup> <https://wikimemoires.net/2012/08/la-mise-en-place-dun-projet-de-knowledge-management/> consulté le 01/03/2021

L'objectif d'un projet de KM est de sélectionner pour l'entreprise un ensemble de méthodes techniques et outils afin de lui rendre disponible tout le savoir, interne et externe, notamment celui disséminé dans les mémoires individuelles, mémoires les plus riches en connaissances tacites.

L'objectif n'est pas de développer un énième système de gestion, mais d'aider l'entreprise à identifier les savoirs stratégiques, à favoriser leur mise en commun et à organiser leur déploiement interne.

#### **4.2. Méthodes et outils de projet KM**

Chaque salarié qui passe dans l'entreprise acquiert une expérience et des savoir-faire propres qui pourraient être utiles à quelqu'un d'autre au sein de l'entreprise, un nouvel arrivant qui a besoin de se former ou un ancien confronté à une situation nouvelle. Les savoirs étant souvent disséminés, il était important de décloisonner la connaissance et de **conserver l'expertise** des ingénieurs quittant l'entreprise ou simplement changeant de service.

En matière de projet, il est important d'avoir une base documentaire qui permette d'accéder à d'anciens livrables (Plan de projet, études de faisabilité, cahiers des charges fonctionnels, spécifications techniques, matrices de tests, ...) qui peuvent permettre de gagner du temps et donc de l'argent à l'entreprise pour les projets suivants.

Un projet KM est un processus continu qui, pour être mené à bien, doit respecter, de manière générale, les étapes suivantes :

- En premier lieu, il faut déterminer les informations et les connaissances à capitaliser. Pour chacun des services de l'entreprise, il faut définir les différents projets pour lesquels il faut capitaliser les informations et les connaissances. Identifier les projets en cours, ceux qui vont démarrer et ceux qui sont achevés. Cela permettra d'identifier non seulement les informations et les connaissances à capitaliser mais également permettra de définir les besoins en informations et en connaissances, ce qui va orienter la stratégie du KM et l'aligner avec la stratégie de l'entreprise. Lors de cette étape, le projet KM tâchera de définir également le type de documents à partager et la nature des supports à privilégier. Sans oublier qu'il faut définir, en collaboration avec la direction générale de l'entreprise la nature des informations à partager et le degré de confidentialité ainsi que les outils de sécurisation du patrimoine informationnel et cognitif de l'entreprise. D'ailleurs, la réussite de la stratégie KM est conditionnée, entre autres, par sa cohérence avec la stratégie de l'entreprise ainsi qu'avec les attentes des clients.
- En fonction de la taille de l'entreprise et du volume des données à gérer, les solutions technologiques à développer et à mettre en avant vont différer. Certaines entreprises peuvent opter pour des solutions et des logiciels développés en interne tout comme l'externalisation et l'appel à des experts externes peut être une solution valorisante. Un diagnostic interne et une étude de marché des solutions logicielles s'imposent avant

d'établir le choix des technologies à favoriser. Lorsque le choix est arrêté, il va falloir passer à l'étape suivante.

- C'est l'étape de sensibilisation des équipes quant à l'utilisation de cet outil de GED (gestion électronique de documents) pour archiver les documents jugés importants. Il est du ressort des responsables de chaque service de veiller à ce travail de sensibilisation et de veiller à une utilisation correcte de l'outil. Il leur sera également important de noter ou de faire noter que, quelles que soient l'importance et l'efficacité de l'outil GED, les relations humaines et le travail de socialisation ainsi qu'une dynamique coopérative restent indispensables à la réussite de la stratégie KM et la stratégie de l'entreprise de manière générale. Ce travail de sensibilisation est souvent accompagné de formation aux outils et aux solutions technologiques. Un travail de sensibilisation et de formation qui devraient souvent se faire en amont de la mise en œuvre de la solution.

Notons que les projets courts, légers, bien cernés sont toujours plus faciles à réaliser et à intégrer dans l'existant. D'autre part, lorsque le périmètre est correctement délimité et les objectifs parfaitement identifiés, la mise en œuvre et le changement des habitudes utilisateurs sont plus fluides. Ce qui bien sûr n'empêche en rien de préparer dans le même temps le "petit pas" suivant. Il en ressort à ce niveau l'importance du système d'information de l'entreprise pour la performance du projet KM ; une performance qui œuvre pour la réussite de la stratégie globale de l'entreprise.

« Dans un nombre conséquent d'organisation, la hasard et la machine à café sont les seuls vecteurs de diffusion des connaissances. Les technologies peuvent bien annuler l'espace et le temps, une simple cloison ou un regard de travers peuvent créer des frontières insurmontables. L'homme lui-même devient le principal obstacle. Les collaborateurs de ces organisations emploient une énergie considérable à réinventer ce qui a été réalisé un peu plus tôt, un peu plus loin par méconnaissance ou mésestime. Mais lorsqu'une organisation laisse décroître les échanges entre ses membres, elle doit se rendre compte que sa valeur ajoutée devient peu à peu égale à celle d'un intervenant seul sur un projet »<sup>25</sup>.

Aussi, et pour aller dans cet esprit de partage et d'optimisation des connaissances, nous allons voir dans la section qui suit comment se créent et se développent les connaissances au sein d'une entreprise.

---

<sup>25</sup> Boughazla.I et Ermine. J-L, « Management des connaissances en entreprise », 2<sup>ème</sup> édition revue et augmentée, Lavoisier, 2007, p245.

## **Section 2 : Création et développement des connaissances dans une démarche KM : de la connaissance tacite à la connaissance explicite**

En entreprise, la connaissance peut être définie comme la capacité à traiter une information pour la transformer en action. Elle ne constitue pas un objet mais résulte de la rencontre d'une donnée avec un sujet et s'inscrit au travers du système d'interprétation de l'individu dans sa mémoire. La connaissance est « une construction personnelle qui constitue la pensée originale de l'homme. elle repose sur un ensemble d'opérations mentales de modélisation permettant aux Hommes de comprendre le monde et d'agir de façon plus sûre sur la base des modèles prédictifs ainsi rendus disponibles »<sup>26</sup>.

Jean Louis Ermine<sup>27</sup>, quant à lui, propose une définition qui met en relation les deux notions d'information et de connaissance ; « les informations représentent un ensemble structuré de données, atomes de base de connaissances auxquelles a été adjointe une signification. L'association des informations à un contexte d'utilisation permet d'obtenir des connaissances. La connaissance est perçue comme de l'information qui a une certaine signification par rapport à un contexte donné »<sup>28</sup>.

### **1. Management de la connaissance : des paradigmes qui déterminent le sens de la connaissance créée**

Au-delà de ces définitions, nous jugeons utile de présenter la connaissance sous un aspect plus profond et présenter les différents points de vue associés à ce concept. En effet, la connaissance présente à la fois une définition objective et subjective<sup>29</sup> selon qu'elle soit définie par le courant positiviste ou la philosophie interprétative.

Les différences entre le positivisme et les philosophies interprétatives sont apparentes dans leurs points de vue sur la connaissance, les humains et les entités sociales. Adoptant une ontologie réaliste, les théories positivistes sont dualistes et conformes aux règles de la logique formelle (Boland, 1998; Wicks et Freeman, 1998)<sup>30</sup>. Ainsi, la connaissance selon ce courant est objective et existe séparément et indépendamment des humains. L'ontologie positiviste est basée sur l'idée qu'il existe des faits objectifs sur le monde qui ne dépendent pas de l'interprétation ni même de la présence d'une personne. Le monde est conçu à travers des relations causales entre objets.

Cette perspective positiviste soutient qu'une véritable explication ou cause d'un événement ou d'un modèle social peut être trouvée et testée par des normes scientifiques de vérification. Les chercheurs positivistes examinent les phénomènes sociaux à travers des cycles de

---

<sup>26</sup> MICHEL. Jean, « le Knowledge Management entre effet de mode et (ré) invention de la roue... », Documentaliste sciences de l'information, volume 38, 2001, p176-186

<sup>27</sup> Ermine. J-L, 2003, Op.Cit

<sup>28</sup> BONNEFOY.Hervé, « la gestion de la connaissance métier », thèse de Doctorat soutenue à Reims, 2001

<sup>29</sup> Comme nous pouvons le constater, cette double dimension « objective et subjective » concerne aussi bien la connaissance que l'information. Pour rappel, nous avons vu précédemment que la définition de l'information comportait également cette double dimension. Objective pour la forme générale que présente le message, et la définition subjective qui concerne le regard porté sur ce message. Un regard qui dépend aussi bien du contexte que de la perception et de la lecture faite par celui qui reçoit cette information.

<sup>30</sup> Article Nonaka and Peltokorpi, Op. Cit.

développement et de test d'hypothèses. Les sujets et les objets sont traités comme deux entités distinctes et indépendantes.

En revanche, les chercheurs qui s'appuient sur des philosophies interprétatives soutiennent que la connaissance et les entités sociales ne peuvent être comprises comme des choses objectives. Ils présentent une vision contextuelle, subjective et relationnelle des connaissances, des êtres humains et des entités sociales. Par exemple, les philosophes phénoménologiques proposent que la connaissance humaine soit subjective, situationnelle, corporelle, relative et interprétative (Heidegger, 1962; Merleau-Ponty, 1962)<sup>31</sup>. Parce que les significations émergent d'expériences subjectives, l'accent est mis sur la connaissance tacite plutôt que sur la connaissance explicite (Polanyi, 1967). Il est impossible pour l'homme d'atteindre une connaissance sociale objective existant séparément de la subjectivité (Husserl, 1931; Merleau-Ponty, 1962)<sup>32</sup>. Nos revendications de connaissances sont des interprétations (plutôt que des représentations), puisqu'elles dépendent de l'espace-temps. Les entités sociales sont dynamiques avec des histoires distinctes et d'autres caractéristiques collectives. Les humains font partie intégrante de ces systèmes, construits et évoluant à travers des interactions individuelles et collectives. La connaissance dans ce cas là reste dépendante aussi bien de l'interprétation que se fait l'individu que du contexte dans lequel il se trouve.

Les chercheurs influencés par les philosophies interprétatives évitent les catégorisations et les causalités, cherchant à produire des visions holistiques de la connaissance et de son rôle dans les entités sociales. Au lieu de la neutralité positiviste, l'accent est mis sur les processus contextuels subjectifs. Le domaine des affaires sociales n'a pas de structure concrète; il est socialement construit (Burrell and Morgan, 1979)<sup>33</sup>. La connaissance est une entité dynamique, construite socialement, spécifique au contexte-temps. Il n'y a pas de vérité objective unique, mais de multiples dimensions de la réalité, signifiant des choses différentes pour différents acteurs dans un espace-temps différent. Bien qu'elles offrent une perspective holistique dynamique de la connaissance, les perspectives subjectives ne sont pas sans limites. Elles manquent de précision et ne peuvent pas apporter plus aux praticiens que des «descriptions épaisses» détaillées. On parle relativement peu de la relation entre les connaissances et la performance et, à l'exception de Nonaka (1994), de la manière dont les entreprises doivent être gérées pour créer des connaissances.<sup>34</sup>

Par ailleurs, la différence de paradigme qui sous-tend ces différents courants et les visions complètement différentes qu'elles prônent autour de la connaissance n'excluent pas, et encourage même, que ces deux visions soient combinées pour créer des visions dynamiques de la connaissance et de sa création dans des groupes et des organisations.

---

<sup>31</sup> Nonaka. I and Peltokorpi.V, Op. Cit.

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> Ibid.

<sup>34</sup> Ibid.

Bien que les explications positivistes avec des visions objectives de la connaissance aient des limites distinctives, les vues interprétatives et donc subjectives mettant l'accent sur la connaissance tacite sont limitées dans leur capacité à expliquer comment les entités sociales créent la connaissance. Comme chaque approche fournit une compréhension différente - mais partielle - du savoir et de son rôle dans les entités sociales, Nonaka (1994) a expliqué la création de connaissances comme un phénomène laissant place à la fois aux perspectives de produit et de processus (Nonaka, 1994). Au lieu de supposer qu'elle a des dimensions purement subjectives ou objectives, les gens valident la connaissance tacite par l'interaction sociale. La connaissance subjective est ainsi «objectivée» et devient une «vraie croyance socialement justifiée». Les dimensions subjectives des êtres humains et des organisations sont toutes synthétisées dans un seul modèle conceptuel. Malgré certaines critiques, les chercheurs ont noté que la théorie de Nonaka ne peut pas être caractérisée comme étant ancrée dans les perspectives objectivistes ou subjectives des connaissances, car elle incarne des éléments des deux (Hislop, 2005). La théorie met l'accent sur l'importance de l'activité humaine et de l'interaction sociale pour la création et le développement de la connaissance (Hislop, *ibid.*).<sup>35</sup> Par ailleurs, de par sa volonté à manager les pensées, les idées, les intuitions, les pratiques et les expériences émises par les gens de l'entreprise, la démarche KM se traduit en trois grandes fonctions : la création des connaissances, qui fera l'objet de cette section ; la capitalisation et le transfert des connaissances que nous verrons dans les sections suivantes.

## **2. Processus de création et de développement des connaissances**

Le processus de création de connaissances selon Nonaka laisse ressortir une vision dynamique à travers l'interaction des deux approches, objective et subjective. La connaissance, dans le processus proposé par cet auteur ne s'inscrit dans aucune des deux approches puisqu'elle les englobe toutes les deux à la fois. La vérité qui, dans le courant *interprétativiste*, appartient à chaque individu et dépend de son schéma cognitif d'interprétation, devient une «vérité socialement validée» établie par des interactions sociales, au lieu d'exister quelque part à découvrir comme dans le courant *positiviste*. La connaissance n'est donc pas traitée comme un objectif absolu ou comme absolument subjective, elle résulte de l'interaction humaine et de la création qui résulte des connaissances objectives.

Aussi, la création de connaissances organisationnelles signifie que les connaissances subjectives tacites détenues par un individu sont externalisées en connaissances explicites objectives à partager et à synthétiser. Les connaissances créées sont par conséquent utilisées et incarnées par les individus pour enrichir leurs connaissances subjectives tacites.

En résumé, la création de connaissances organisationnelles est la synthèse de la subjectivité et de l'objectivité. Il faut ainsi plaider pour une solution dans laquelle réside un équilibre entre les deux perspectives (subjectives et objectives).

---

<sup>35</sup> Nonaka. I and Peltokorpi.V, Op. Cit.

Flyvbjerg parle de recherche sociale phronétique<sup>36</sup> pour exposer cet équilibre. « Contrairement à une perspective objective et sans regard, la recherche phronétique se concentre sur la délibération des valeurs et des intérêts contextuels. Dans la construction de la théorie, l'essentiel de l'argument de Flyvbjerg est que les théories en sciences sociales sont nécessairement liées au contexte d'une manière que les théories de la science naturelle ne le sont pas, et donc une science sociale qui est basée uniquement sur le positivisme échoue. Les chercheurs oublient souvent que la connaissance est dynamique et donc au-delà de la portée des modèles positivistes. Cet examen indique que les connaissances sont souvent réduites à des causalités et à des cadres. Bien que le côté objectif de la réalité sociale ait été souligné, la GC doit intégrer plus efficacement le côté subjectif de la gestion... »<sup>37</sup>. Ainsi, lorsque l'objectivité et la subjectivité sont synthétisées en allant au-delà de ces points de vue concurrents (positivisme et interprétative) nous arrivons à une recherche sur le KM qui compte<sup>38</sup>.

### **2.1. Création et développement des connaissances par conversion sociale : modèle de Nonaka et Takeuchi**

Plusieurs typologies de connaissances ont été proposées dans la littérature. Elles peuvent être utiles pour déterminer les connaissances essentielles à capitaliser par l'entreprise. En s'inspirant des travaux de POLANYI et dans le but de formuler une théorie de l'apprentissage organisationnel qui focalise sur la transformation de la connaissance entre les connaissances implicites et explicites, NONAKA et TAKEUCHI proposent un modèle de conversion des connaissances implicites en connaissances explicites.

Les travaux de Nonaka et Takeuchi sont d'une grande contribution dans le domaine de la gestion des connaissances et de l'apprentissage organisationnel. Ils distinguent les connaissances tacites et les connaissances explicites. Les connaissances tacites sont présentées comme des connaissances qui ont un aspect personnel qui rend difficile leur formalisation et leur transmission alors que les connaissances explicites sont, quant à elle, des connaissances transmissibles dans un langage formel.

Ils proposent à travers leur modèle un moyen qui permettra d'améliorer l'apprentissage organisationnel au niveau de l'entreprise en présentant quatre modes de conversion des connaissances.

---

<sup>36</sup> La science sociale phronétique est basée sur une interprétation du concept grec classique de la phronèse. La phronèse est définie comme une sagesse pratique. Basée sur la rationalité pratique de la valeur, elle est pragmatique, variable, dépendante du contexte et orientée vers l'action (Flyvbjerg, 2001).

<sup>37</sup> Nonaka, I and Peltokorpi, V, Op. Cit.

<sup>38</sup> Étant donné que les perspectives tant subjectives qu'objectives sont bénéfiques, le défi pour la gestion des connaissances est de s'éloigner de l'une ou l'autre des deux perspectives. Les chercheurs ont récemment suggéré quelques cadres méthodologiques pour accomplir cette tâche. Afin de fournir une recherche sociale plus pertinente et plus précieuse, Flyvbjerg (2001) a plaidé pour que la recherche sociale phronétique crée un équilibre entre les perspectives objectives et subjectives.

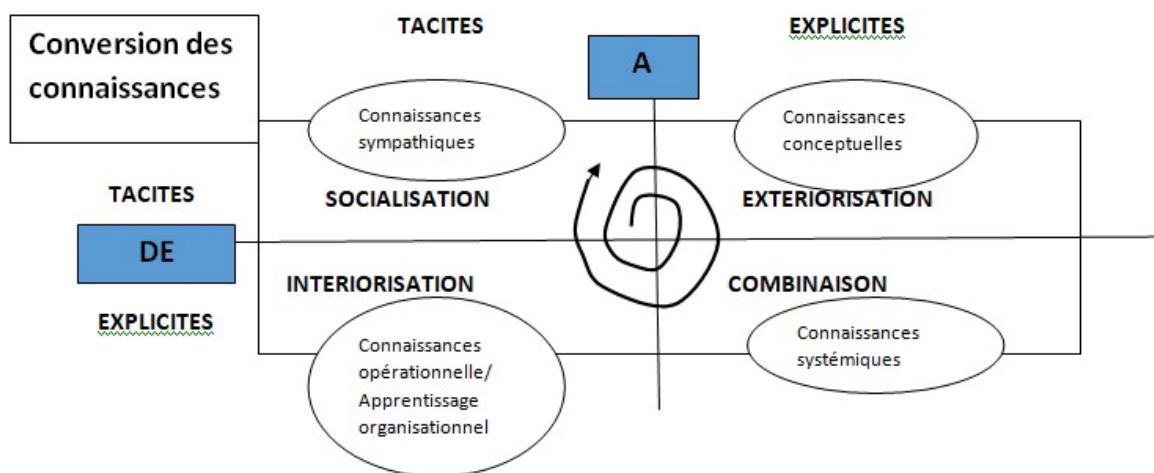
### 2.1.1. Le processus de conversion sociale des connaissances

L'individu n'est jamais isolé des interactions sociales lorsqu'il perçoit les choses. Il en résulte que la connaissance est un « processus social de conversion »

Ce processus, tel que décrit par Nonaka et Takeuchi comporte quatre phases qui transforment les connaissances tacites en connaissances explicites avant d'être à nouveau réappropriées, sous une autre forme, par les individus.

Le schéma qui résume ces étapes est le suivant :

**Figure N° 16 : Conversion sociale de connaissances**



Source : Matrice de Nonaka complétée par nos soins en intégrant nature des connaissances qui ressortent à chaque étape.

### Interprétation

Ce modèle de conversion des connaissances présenté par Nonaka et Takeuchi est aussi connu sous le nom de la matrice SECI (Socialisation/ Extériorisation/combinaison/intériorisation).

**S** : Socialisation : il s'agit d'apprendre par observation et imitation. Dans cette phase, il ya partage des expériences par un processus d'observation-imitation-pratiques. Souvent dans des réunions informelles, le contenu de ces connaissances est qualifié de *connaissances sympathiques*.

**E** : Extériorisation : il s'agit d'exprimer les connaissances tacites. C'est la phase de conception. Son contenu est qualifié de *connaissances conceptuelles*.

**C** : Combinaison : il s'agit d'assembler, ordonner et agencer les connaissances explicites. C'est le processus de systématisation de concepts en un système de connaissances. C'est la phase de création de base de données et de connaissances. La phase de combinaison rassemble des activités visant à mettre en relation des connaissances explicites, non seulement avec des objectifs de consolidation ou d'alignement, mais aussi pour en construire de nouvelles. Son contenu est qualifié de *connaissances systémiques*.

**I** : Intériorisation : chacun prend conscience de la pratique et la fait sienne. C'est le processus d'incorporation de la connaissance explicite en connaissance tacite. Le contenu de cet « apprentissage en faisant » est qualifié de *connaissances opérationnelles*.

Les modalités de cette conversion sont au nombre de deux :

- Une approche technique : dans laquelle les connaissances sont codifiées et placées sur un support adapté pour faciliter l'ancrage et la diffusion ;
- Et une approche collaborative : il s'agit pour le salarié de participer à des actions collectives qui visent le partage des connaissances

Ces quatre modes de conversion permettent d'amplifier les connaissances tacites individuelles au niveau organisationnel vers des niveaux ontologiques supérieurs. Autrement dit, les connaissances vont, sous forme de spirale, de l'individu au groupe et du groupe à l'organisation.

### **2.1.2. Les conditions pour promouvoir la spirale des connaissances**

Cinq conditions doivent être remplies pour promouvoir la spirale des connaissances :

- L'intention,
- L'autonomie,
- Le chaos créatif,
- La redondance,
- La variété requise

#### **• L'intention stratégique**

La stratégie KM doit s'aligner avec la stratégie d'entreprise. Il est nécessaire de définir la vision de l'entreprise pour mieux définir le type de connaissances à développer. Une vision clairement définie permet à l'entreprise de la traduire en connaissance opérationnelle et l'intégrer dans le système de gestion de l'entreprise. Cette vision sera la référence, le critère ou l'indicateur qui permettra de juger de la valeur des informations ou des connaissances perçues ou créées.

#### **• L'autonomie**

L'autonomie des individus au sein d'une entreprise crée des opportunités et des aptitudes inattendues. Accorder une certaine autonomie aux employés permet de libérer les esprits et favoriser la créativité. Dans un contexte d'autonomie organisationnelle, les limites sont définies de manière indépendante pour faciliter la création. Aussi, dans ce cadre, il ya auto-organisation des équipes hétérogènes avec autonomie des individus.

#### **• Le chaos créatif**

Le chaos créatif, appelé aussi chaos intentionnel s'oppose au chaos naturel. L'organisation choisit de rompre avec les routines des habitudes et des schémas cognitifs.

Il ya de la part de l'entreprise un processus continu de questionnement et de remise en cause des prémisses de l'organisation. Il ya création des connaissances organisationnelles.

Le chaos créatif s'accompagne d'une ambiguïté stratégique, un flou intentionnel de la vision de la direction générale. L'objectif est d'être en permanence à la recherche active de créativité.

- **La redondance**

Il est parfois intéressant de partager des informations supplémentaires, non forcément nécessaires. Une division du travail floue et une rotation stratégique du personnel amène à une multiplication des perspectives qui permet à chaque employé de diversifier ses sources d'information. Cependant, il ya risque de surcharge d'information qui induit un coût parfois élevé de connaissances. Un coût qui pourrait provenir de la recherche d'équilibre entre la création et le traitement de l'information.

- **La variété requise**

Cela nécessite une structure plate et flexible. Ce type de structure permet d'exploiter la diversité interne au sein de l'organisation. Chaque membre de l'organisation doit être assuré d'accéder rapidement à la plus large variété d'informations requises. Cela dépendra en grande partie du réseau d'information reliant les différentes unités ainsi que du système d'information de l'entreprise.

## **2.2. Création de connaissances par l'apprentissage organisationnel**

C'est une phase de création des connaissances. L'apprentissage organisationnel est un processus collectif de développement et de modification des connaissances (tacites et explicites) au sein d'une organisation qui intervient dans le processus de gestion des connaissances. Elle se développe de différentes manières : l'observation, l'expérimentation,... de la concurrence, de l'environnement ou directement à l'intérieur de l'entreprise. Cet apprentissage est donc réalisé de manière sociale à travers diverses interactions, ou bien de manière individuelle. Une fois les connaissances acquises et afin qu'elles persistent dans l'organisation, il faut les stocker. On parle alors de mémoire organisationnelle.

On peut définir l'apprentissage organisationnel comme un processus dynamique qui aide les entreprises à acquérir de nouveaux savoirs. Ces derniers peuvent être innés, transférés, acquis ou développés au sein de l'organisation, parfois, désappris (Tarondeau, 1998). L'apprentissage organisationnel ne se limite pas à un processus d'acquisition de savoir mais comporte, aussi, des processus de diffusion, d'interprétation, de confrontation et d'échanges susceptibles de construire des savoirs collectifs ayant des effets positifs sur l'organisation et sa gestion. C'est un processus endogène et collectif qui est la base de l'évolution des connaissances. C'est aussi, un processus de gestion des connaissances (Ermine, 2003)<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> Louati. F, Hikkerov. L, Op. Cit

L'apprentissage organisationnel a pour objectif d'améliorer l'efficacité de l'action collective, de revoir de manière continue son organisation et être plus performante et plus réactive

L'apprentissage organisationnel se réfère aussi à l'existence d'une mémoire organisationnelle qui s'affirme autour d'un système d'information codifié avec un système d'interrogation adéquat et un bouclage relevant de la relation classique qui s'établit entre l'information et la décision. Dans ce cas là, la dérive possible d'une surévaluation de la mémoire est alors la routine - dont nous allons parler juste après - et le conservatisme.

### **2.2.1. Les niveaux de l'apprentissage organisationnel**

Nous apprenons lorsque nous parvenons à détecter et corriger une erreur. Les différents niveaux de l'apprentissage organisationnel sont au nombre de trois.

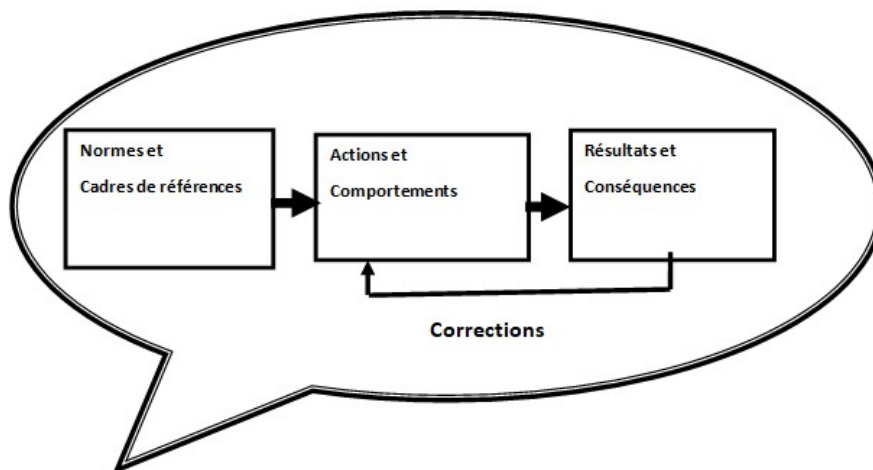
- **Niveau 1 : Apprentissage simple boucle d'adaptation**

C'est l'apprentissage du premier ordre. On utilise les connaissances acquises et les solutions connues pour traiter des situations semblables à celles rencontrées. La boucle est répétitive. L'individu reproduit des décisions en fonction du précédent résultat satisfaisant et se place dans une routine. S'il n'y a pas de problème traité au problème qui se pose, il y a adaptation.

Ce niveau d'apprentissage, appelé également simple boucle (adaptatif) : vise à corriger des erreurs en ajustant les procédures, les stratégies et les comportements habituels de manière à éliminer les écarts par rapport aux cadres de références adoptés (modèles mentaux, routines règles).

Pour ce type d'apprentissage, nous recherchons le résultat immédiat sans toucher ces références. Schématiquement, cela donne ce qui suit :

**Figure N° 17 : Simple boucle adaptative**



*Les comportements et les actions sont modifiés de manière à s'adapter à la situation.*

Source : résumée par nos soins

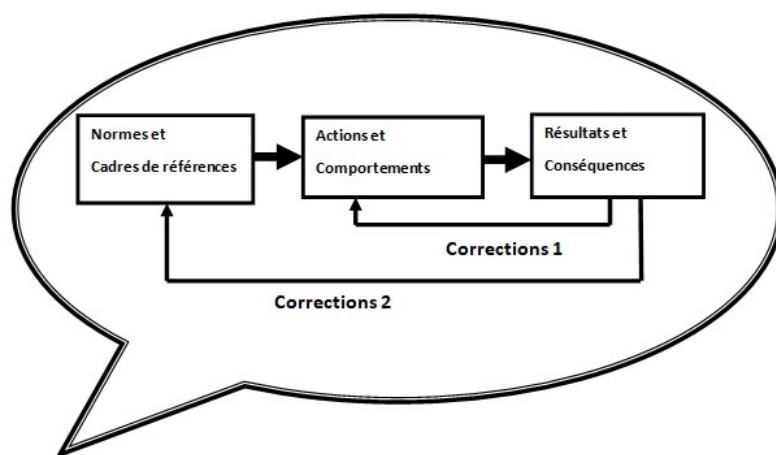
- **Niveau 2 : Apprentissage double boucle d'exploration**

C'est un apprentissage de second ordre. En plus des connaissances présentes, les individus vont modifier les habitudes de travail. On y recourt lorsqu'il n'y a aucun problème déjà traité qui convienne à la situation. Ce niveau consiste à modifier le schéma d'interprétation. Il y a une vraie réflexion de la part des membres de l'organisation. On modifie la façon de penser, les résultats sont incertains. C'est dans ce contexte qu'intervient l'apprentissage organisationnel. Il se développe dans des situations de crise et il est le seul à produire des effets de long terme sur l'organisation en dehors des routines.

Ce niveau d'apprentissage appelé également apprentissage générateur de transformation. Il corrige les erreurs en réexaminant les processus de raisonnement. Il passe par une remise en question des normes et une restructuration des cadres de références. Sur le long terme, cela amène à une modification des cadres de références.

Nous pouvons le schématiser comme suit :

**Figure N° 18 : Apprentissage générateur de transformations**



*Il faut changer le « programme maître » qui guide les efforts d'adaptation*

Source : résumée par nos soins

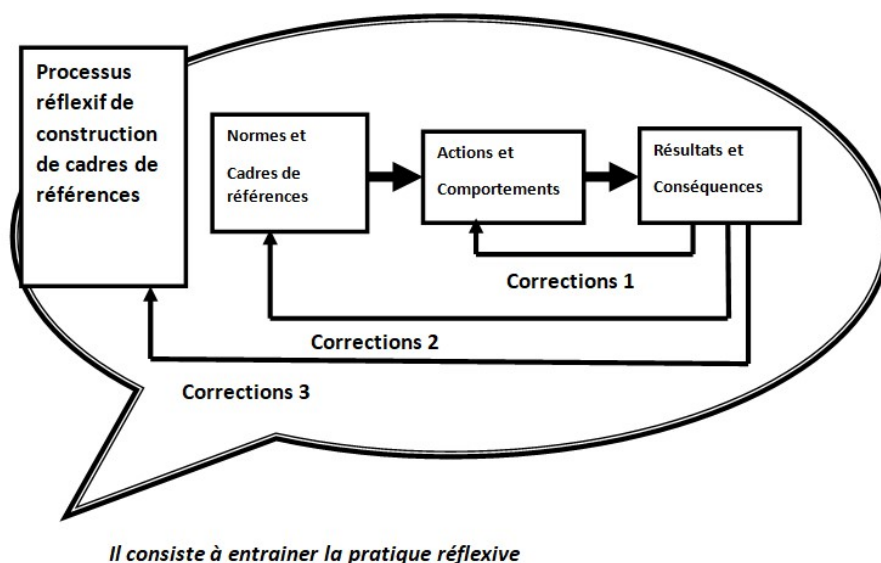
- **Niveau 3 : L'apprentissage de l'apprentissage**

C'est la remise en cause du niveau 2 car il est parfois difficile d'accepter de changer les modèles mentaux (blocage).

Ce processus passe par la reconnaissance des principes qui facilitent les changements des cadres de références. Ce processus réflexif du niveau 3, une fois développé, permet de stimuler et de débloquer les changements de normes ou de cadres de référence qui peuvent être nécessaires.

L'analyse réflexive exige une réflexion pendant l'action et sur l'action. Elle répond au principe de continuité.

**Figure N°19 : Apprentissage de l'apprentissage**



Source : résumée par nos soins

### **2.3. Processus d'apprentissage :**

Ce processus comprend les fonctions suivantes :

#### **2.3.1. Production des connaissances**

Au sein d'une économie de connaissances, il existe différents types de productions de connaissances: la recherche et Développement ainsi que la connaissance au cœur même des processus de production des biens et services. Les acteurs de l'entreprise vont dès lors s'intéresser à l'apprentissage de nouveaux savoirs par la pratique ou autres moyens afin de se les approprier et de les adapter à leurs propres besoins.

La production de connaissances organisationnelles nécessite, de la part des travailleurs, certaines compétences individuelles et une aptitude pour apprendre, créer et développer des connaissances spécialisées. La compétence s'entend comme la mobilisation des ressources individuelles dans le cadre d'une situation particulière qui réclame d'un individu une activité spécifique à des fins déterminées (Dimitri, 1999). Cette compétence est une connaissance en action à trois dimensions : une dimension connaissance (le savoir), une dimension technique (le savoir-faire) et une dimension comportementale (les attitudes ou savoir-être) (Durand, 2000)<sup>40</sup>.

#### **2.3.2. Reproduction de la connaissance :**

La reproduction de la connaissance est ce qui va permettre sa transmission. Selon Foray<sup>41</sup>, il existe trois manières différentes de reproduire la connaissance : la démonstration ( relation maître – élève), la codification ( écrire) et l'enregistrement audio-visuel ( qui est la modernisation de la codification). Nous rejoignons l'avis de cet auteur sur le fait que la codification est le meilleur moyen ainsi que la meilleure copie de transformer la connaissance

<sup>40</sup> Louati. F, Hikkerov. L, Op. Cit.

<sup>41</sup> FORAY. Dominique, « L'économie des connaissances », ed LA DECOUVERTE, collection Repères, 2009

en « marchandise » même si elle ne possède pas le même potentiel de transmission d'un domaine à un autre. L'avantage de ce type de transmission de connaissances par rapport à l'oral et à la reproduction audio-visuelle est lié à la fréquence de son utilisation d'une part et à la facilité de les conserver, les reproduire et les modifier. Pour Abramovitz et David<sup>42</sup>, la codification est la forme et la cause la plus commune de l'expansion des bases de connaissances.

Cependant, même si nous partageons l'avis des auteurs sur l'enjeu de la codification, nous n'en diminuons en rien de la qualité et de l'utilité des autres moyens de transmissions orales. Ces dernières restent au niveau de l'entreprise, d'un apport important. Elles procurent un grand avantage par la facilité de compréhension liée à l'interaction entre l'émetteur et le récepteur.

En gestion des connaissances, le transfert de connaissance se fait soit par transmission tacite par les individus et par la codification. Il en ressort parfois un problème d'asymétrie de la distribution et parfois même un risque de non fiabilité de la connaissance liée à la source qui conduit à un savoir fragmenté et dispersé mais il n'en demeure pas moins que les deux moyens (transmission tacite et codification) restent tout deux indispensables car ayant chacun des vertus qui peuvent compenser les risques qui leurs sont liés. Aussi, les TIC au sein de l'entreprise permettent de mieux identifier les sources d'information et d'améliorer ainsi leur fiabilité.

### **2.3.3. Protection des connaissances**

Il existe une réelle volonté d'appropriation des savoirs de la part des entreprises et des différents acteurs de connaissances. Certaines organisations tentent à cet effet de protéger par des moyens juridiques leur patrimoine de connaissances. Le brevet représente le moyen le plus efficace de protéger sa découverte juridiquement.

Il faut noter que si la fonction du brevet est de protéger le patrimoine technologique ou cognitif de l'entreprise contre la concurrence, il représente, par ailleurs, un moyen de développement et d'innovation puisqu'à défaut d'acheter le brevet (pour une raison de coût ou de mise en circulation), les entreprises, inscrites dans une approche de compétitivité sont incitées à l'innovation et à la création.

La qualité et la performance du système d'information de l'entreprise renforce cette fonction de protection des connaissances dans l'entreprise.

### **2.4. Création de connaissances par les routines organisationnelles**

Les routines sont au cœur de la théorie du management par les capacités. Selon cette théorie, les capacités ne représentent pas réellement une ressource, elles se concentrent plutôt sur la combinaison et sur le lien entre les ressources. Les capacités sont constituées par les bases de connaissances de l'entreprise et appartiennent à l'entreprise plutôt qu'au niveau des individus. Elles sont identifiées, au sein de la production, par des ensembles de routines ayant une nature

---

<sup>42</sup> Ibid.

hautement tacite et sociale et elles sont gérées par une équipe de managers ayant une vision stratégique.

Les routines ont la capacité de coordonner les individus et les organisations au cours de leurs interactions. On distingue les routines formelles comme les règles, les stratégies,... et les routines informelles comme les croyances, le code, la culture, les connaissances tacites,...

**NB :** dans l'entreprise, l'administration exécute des tâches techniques « routinières » qui déroulent des procédures formalisées et réglementaires (paie, contrats,...). La notion de « bureaucratie » y est souvent associée.

### **2.4.1. Définition de la routine organisationnelle**

Elle désigne « les modèles réguliers et prévisibles de comportements » des acteurs au sein de l'entreprise. Ainsi, la répétition, l'apprentissage et l'expérimentation font que, au cours du temps, les tâches sont effectuées de mieux en mieux et de plus en plus vite par les collaborateurs.

La routine organisationnelle est associée à trois métaphores :

- Habitudes individuelles ;
- Programmes de performance/ procédures opératoires ;
- Gènes de l'organisation.

Elle peut ainsi être définie comme « un modèle répétitif et repérable d'actions interdépendantes impliquant de multiples acteurs ».

La routine organisationnelle a été avancée en 1982 par Nelson et Winter pour expliquer le comportement des firmes dans une perspective évolutionniste. Elle explique le comportement en termes d'habitudes, d'où la distinction entre :

- Répertoire de routines (ou dépôts) : qui mémorisent les connaissances productives, et
- Les performances actuelles appelées routines en acte, qui en sont l'expression dans un certain contexte.

Les connaissances ainsi stockées sont articulées ou tacites. Les routines permettent d'expliquer les performances d'ensemble de la firme dans une hypothèse de trêve du « conflit intra-organisationnel » car la trêve maintient l'ensemble des membres de l'organisation dans le cadre du circuit routinier inscrit dans les répertoires.

Ce qui nous amène à redéfinir la routine organisationnelle selon deux dimensions cognitives et sociales. Les répertoires cristallisent des relations sociales qui, une fois stabilisées, deviennent institutions. Le cognitif et l'institutionnel ne relèvent pas des mêmes logiques de formation

#### **2.4.1.1 Transformation des routines**

La routine organisationnelle permet le changement et le renouvellement organisationnel. Elle contribue également à l'amélioration des connaissances par des pratiques routinières.

Nous pouvons classer les routines organisationnelles en deux modèles :

- **Le modèle ostensif du lien social**

La société existe et les acteurs y participent en adhérant à des règles et à une structure bien déterminée. C'est « la routine en principe » qui correspond à l'idée que l'on se fait de la règle. Il s'agit de la dimension passive de la routine.

- **Le modèle performatif du lien social**

Il offre une vision en pratique du lien social. Les acteurs « performateurs » sont ceux qui jouent un rôle actif sur leur société, définissant ce qu'elle est ou sera à partir des actions qu'ils entreprennent. C'est la « routine en pratique ». Dans ce type de routine, l'intervention humaine est isolée et se manifeste par « une action spécifique réalisée par une personne spécifique à un moment particulier ». Il s'agit de la dimension active et volontariste de la routine.

Notons que les deux aspects sont nécessaires pour que la routine existe. Les raisons en sont que, d'une part, l'individu crée un contexte au travers de son action d'adaptation et d'autre part, son action dépend de la capacité de cet individu à créer une différence dans un procès concret dans le cours des événements.

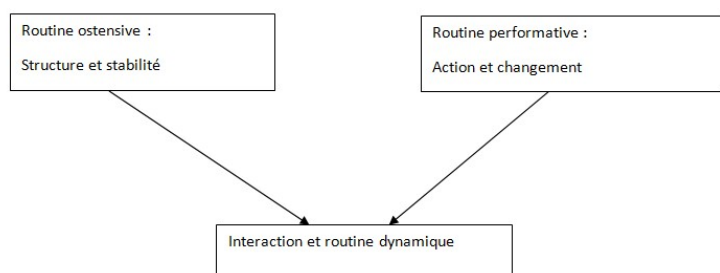
Quant à la notion de structurel, il s'agit « de l'ensemble des règles, procédures et ressources.

- **Interaction entre l'action et le structurel**

Les règles et les ressources utilisées par les acteurs dans la production et la reproduction de leurs actions sont en même temps les moyens de la reproduction du système social concerné.

Le changement de la routine organisationnelle s'opère à partir de son dynamisme endogène.

**Figure N° 20 : La dynamique de la routine organisationnelle**



**Source :** résumée par nos soins

### **3. Knowledge Management et analyse réflexive: Valoriser les connaissances par la réflexion dans et sur la pratique**

Parler de l'analyse réflexive nous renvoie à son fondateur, DEWEY. Cette approche appliquée dans le domaine de l'éducation et de la formation peut, à notre sens, apporter des éléments de réponses dans l'entreprise et justifier éventuellement la nécessité d'une démarche KM. Le principe que soulignait DEWEY est que *l'intervention d'un enseignant devrait être le fruit d'un processus de réflexion qui puisse lui permettre de justifier et de prévoir les conséquences de son action. Il devrait entreprendre sa planification comme on entreprend une démarche de résolution de problèmes. L'adoption d'un tel processus de réflexion permettrait d'expliquer la raison de la réussite ou du manque d'efficacité de ses interventions.*

John DEWEY, philosophe et pédagogue américain à l'origine de l'approche réflexive développe un raisonnement que nous jugeons très intéressant pour la démarche KM. Nous expliquerons, à travers cette analyse réflexive, les avantages d'une communication et d'un partage de connaissance dans le développement des compétences et des connaissances tant individuelles que collectives.

Dans le prolongement des travaux de DEWEY, Donald SCHÖN, praticien chercheur du Massachusetts Institute of Technology (MIT) s'est préoccupé au cours de ses diverses recherches (1974-1985) de la relation entre le savoir scientifique et l'action professionnelle d'un praticien<sup>43</sup>. Il a montré qu'en général un praticien en savait beaucoup plus que ce qu'il ne laissait paraître. Ce chercheur a noté que le praticien en action ne semblait pas surmonter les défis en s'appuyant sur des modèles appris au cours de sa formation (savoir scientifique), mais plutôt en improvisant à partir uniquement de ses expériences antérieures (actions professionnelles ou savoir-faire). De plus, ses travaux lui ont permis d'observer que le praticien éprouvait des difficultés à justifier le choix de ses interventions et à expliquer les raisons de ses réussites et de ses échecs. En fait, une rupture semblait exister entre deux types de savoir : l'expérience professionnelle et les connaissances scientifiques (G.BOUTIN, 2008)<sup>44</sup>.

En nous appuyant d'une part sur l'étude menée par Schôn qui aboutit à la rupture entre ces deux types de savoir et, d'autre part, sur le processus de conversion des connaissances tacites-explicites-tacites de NONAKI, nous comprendrons que la mise en œuvre d'une approche KM dans l'entreprise est indispensable pour rapprocher ces deux types de savoir et compléter ou développer les compétences et les connaissances de chacun des détenteurs.

L'acte réflexif exige, dans l'action présente, que l'individu tienne compte de ses expériences antérieures afin de lui permettre de modifier la qualité de ses expériences ultérieures. Chaque expérience enrichit son répertoire de savoirs, connaissances, habiletés et expériences

---

<sup>43</sup> Boutin, G., & Lamarre, A.M, (2008). « L'analyse réflexive. La formation pratique à l'Université du Québec: les stages en éducation préscolaire et en enseignement primaire ». Document téléaccessible à l'adresse < <http://probo.free>

<sup>44</sup> Boutin, G., & Lamarre, A.M, Op. Cit.

emmagasinées) et guide sa réflexion à travers ses nouvelles actions. C'est ce que DEWEY décrit sous le principe de continuité de l'expérience<sup>45</sup>.

Schön (1983) soutient que les enseignants expérimentés et compétents s'engagent souvent dans une analyse réflexive sur leurs actions; cela leur permet de faire face à des situations non familières ou problématiques de différentes façons. Il identifie deux niveaux de réflexion : le premier s'identifie à l'analyse réflexive en cours d'action qui consiste à penser dans l'action. L'enseignant professionnel sait modifier son action au moment même où il agit selon la situation réelle, il fait alors preuve de créativité. Puis, le deuxième niveau concerne l'analyse réflexive sur l'action, celui-ci comporte une démarche plus approfondie de nature professionnelle. Ce second niveau de réflexion conduit l'enseignant à prendre une distance vis-à-vis de sa pratique quotidienne et à s'interroger sur le contenu et les raisons de son enseignement. Cette réflexion, exercée entre collègues, peut devenir très enrichissante.<sup>46</sup>

La pratique réflexive est<sup>47</sup> langagière (elle passe par la parole, qui peut être intérieure) ; dialogique ( on ne peut réfléchir sans dialoguer avec autrui, qui peut être aussi un autre "soi-même" :le langage intérieur); et sociale (elle est le fruit d'une interaction sociale, y compris quand je dialogue avec moi-même).

Le processus de l'analyse réflexive comprend essentiellement quatre étapes qui progressent dans un mouvement cyclique. Il s'agit de décrire et d'analyser les expériences antérieures pour ensuite, les transformer en théorie en vue de guider les interventions ultérieures. A leur tour, ces dernières sont appliquées dans de nouvelles situations puis analysées et, ainsi, un autre cycle s'enclenche aussitôt.

Ce processus réflexif n'est pas loin du processus de la démarche KM puisqu'on démarre d'une situation caractérisée par un certain niveau de connaissances ou de compétences et grâce à des échanges internes ou externes on aboutit à une nouvelle situation améliorée.

Au-delà de l'intérêt que nous accordons à l'analyse réflexive de par notre statut d'enseignant, nous avons trouvé ce concept très intéressant et bien enrichissant pour notre recherche. En effet, la démarche KM encourage le partage des connaissances et le considère comme source de valorisation et d'enrichissement des connaissances. Cette vision se rapproche de la vision de l'enseignant qui « s'enrichit en partageant ». Pour ce qui est du processus de conversion des connaissances tacites en connaissances explicites puis leur appropriation par les individus de l'entreprise ( et qui redeviennent donc tacites), l'analyse réflexive permettra de maintenir le cycle de l'amélioration et de la valorisation des connaissances par un partage et une action dans la pratique et sur la pratique. Un cercle vertueux qui, grâce à une approche réflexive, inscrit les connaissances de l'entreprise dans une spirale d'amélioration continue.

---

<sup>45</sup> Ibid. p2.

<sup>46</sup> Ibid.

<sup>47</sup> Lenoir. Yves, « Réfléchir *dans* et *sur* sa pratique, une nécessité indispensable », outil N°1, document de l'Université de SHERBROOKE, CSRS. 22p.

### **Section 3: Capitalisation des connaissances : de la création à la valorisation des connaissances**

*« La productivité de la connaissance ne se réduit pas à la juxtaposition des savoirs individuels, aussi géniaux soient-ils, mais relève bien plus de la collaboration et des échanges ». Jean-Louis Ermine*

Avant d'aborder le management des connaissances sous leurs différents aspects, replaçons le d'abord dans son contexte.

La gestion des connaissances est un processus lié à la connaissance. Avec ses différentes composantes qui sont : ingénierie des connaissances qui se rapporte aux phases d'acquisition et organisation des connaissances (les activités cognitives), capitalisation des connaissances, partage des connaissances, transmission de la connaissance ; elle aborde l'ensemble des aspects qui sont rattachés à la connaissance dans l'entreprise. Par ailleurs, d'autres processus peuvent également être associés à la connaissance, nous en citons la théorie des connaissances. La théorie de la connaissance et la gestion des connaissances sont étroitement liés et il nous semble intéressant d'évoquer le contenu de la théorie de la connaissance avant de revenir à sa gestion.

#### **1. La gnoséologie**

Revenir à la théorie de la connaissance avant de parler de la gestion des connaissances nous permettra de comprendre certains aspects profonds de ce *profond* concept.

La gnoséologie<sup>48</sup> constitue la théorie générale de la connaissance, de ses sources, de ses moyens et de ses résultats. Elle s'intéresse aussi bien à la nature de la connaissance dans sa variété, ses origines, ses contenus et critères d'évaluation, sa valeur et ses limites<sup>49</sup>.

Si nous nous intéressons à ce concept, c'est parce qu'il nous semble impossible de dissocier la gestion des connaissances de la théorie des connaissances. Cette théorie est en lien avec plusieurs disciplines qui mettent en avant des caractéristiques individuelles, aussi valables dans la vie personnelle que professionnelle des individus. D'où l'intérêt d'intégrer ce raisonnement en présentant les connaissances dans l'entreprise.

Pour reprendre, la théorie de la connaissance est en lien<sup>50</sup> avec des éléments qui peuvent être valables et validés aussi bien dans la vie quotidienne, qu'en entreprise. Nous ne reprendrons dans ce qui suit que les sciences ou les éléments que nous jugeons en relation avec notre problématique. Ces éléments sont :

- Les sens (vue, ouïe, odorat, toucher, goûter) et les capacités cérébrales (attention, perception, conscience, traitement, mémoire, imagination, intelligence...) et donc les

---

<sup>48</sup> La gnoséologie s'intéresse à la connaissance en général, et non la connaissance scientifique. Cette dernière relève de l'épistémologie qui, elle, s'intéresse exclusivement à la connaissance scientifique et qui pourrait d'ailleurs constituer une composante de la gnoséologie. Quoique la vision anglo-saxonne identifie les deux concepts de gnoséologie et épistémologie comme identiques

<sup>49</sup> Besnier. J-M, « Les théories de la connaissance », PUF, Que sais-je ? Paris, 2005, p128

<sup>50</sup> Wikipédia, théorie de la connaissance, consulté le 22/10/2019.

neurosciences<sup>51</sup>. Sans oublier de noter que les théories de l'attention et de la perception sont d'un apport indéniable dans la communication interne et du sens qui peut être déduit de tout message transmis. La communication étant un élément important dans notre recherche ; tant par sa présence dans chacun des processus de SI, KM et IE que par l'enjeu qu'il implique dans la stratégie d'entreprise et sa contribution à l'obtention d'un avantage concurrentiel.<sup>52</sup>

- Les relations interpersonnelles qui sont en lien avec la psychologie et la communication<sup>53</sup>,
- La transmission des savoirs, les modes d'apprentissage et donc avec la pédagogie et les sciences de l'éducation et plus généralement les sciences cognitives<sup>54</sup> ;
- Toutes les techniques de gestion, transmission, code/décodage, cryptage, stockage, archivage des corpus de connaissances (matériels ou immatériels).<sup>55</sup>

Dans le même ordre d'idées, Robert Misrahi<sup>56</sup> rappelle que SPINOZA a proposé trois genres de connaissances :

- La connaissance par l'opinion, par ouï-dire et par l'imagination (images et mots) ne peut être que la source de notre « servitude », c'est-à-dire de notre dépendance par rapport aux passions aveugles et au monde incompris,
- La connaissance par la raison discursive<sup>57</sup> procède par raisonnement et déduction. Autrement dit, la connaissance ne s'acquiert que par un parcours logique et un enchaînement des vérités selon une forme rigoureuse de démonstrations qui mettent en ordre les données de l'expérience et de la conscience de soi. Ce genre sous-entend un média.
- Le troisième genre de connaissance est discursif et intuitif par une saisie à la fois rationnelle et directe (sans média).

---

<sup>51</sup> Les sciences cognitives constituent une discipline scientifique ayant pour objet la description, l'explication et la simulation des mécanismes de la pensée humaine et de tout système complexe de traitement de l'information capable d'acquérir, conserver, utiliser et transmettre des connaissances. Pour ce qui est de notre recherche, nous nous accordons à dire que ces mécanismes sont aussi valables dans l'entreprises, et c'est ce qui, selon nous, justifie la différenciation, la divergence du patrimoine de connaissances qui existe dans l'entreprise, même lorsque ces dernières sont soumises aux mêmes contraintes externes.

<sup>52</sup> La communication d'entreprise aussi bien interne qu'externe constitue un atout pour l'avantage concurrentiel de l'entreprise. En effet, le positionnement de l'entreprise devant être clair et lisible aussi bien pour les partenaires externes que pour les individus de l'entreprise, une stratégie de communication efficace s'avère être un levier essentiel de réussite.

<sup>53</sup> Là encore, cet élément nous semble d'acier puisque, ce que nous recherchons, au-delà de la création des connaissances dans l'entreprise, c'est leur partage pour en favoriser leur développement et leur valorisation. Un partage qui ne saurait être propulsé sans communication !!

<sup>54</sup> Toujours dans le même ordre d'idée que la création et l'appropriation des connaissances, ce point aborde le processus de cognition depuis la transmission des savoirs jusqu'au mode d'apprentissage qui lui est rattaché.

<sup>55</sup> Ce point reste non seulement important mais souligne l'importance du système d'information et sa contribution à s'aligner aux fonctions de la gestion des connaissances.

<sup>56</sup> Wiki ( théories de la connaissance....20/10/2019

<sup>57</sup> Qui tire une proposition d'une autre par un raisonnement ou une suite de raisonnements. La connaissance discursive s'oppose à la connaissance intuitive.

Aussi, nous ne pouvons ignorer l'existence de ces trois genres de connaissances au niveau d'une entreprise. Si l'entreprise est définie comme une organisation constituée d'individus qui vont s'organiser collectivement pour atteindre des objectifs, il y va de fait que chacun de ces individus a une capacité de création et de traitement des connaissances différente des autres. Il va donc falloir mieux connaître pour mieux gérer.

Nous nous arrêtons un instant sur ce point pour mieux replacer la connaissance dans un contexte de communication et montrerons, à travers ces explications qui suivront, que l'échange d'informations et de connaissances dépassent, parfois, si ce n'est souvent, le stade de la volonté et de la maîtrise des outils linguistiques et techniques.

La gnoséologie, élément qui au départ nous semblait assez éloigné de notre problématique, nous a beaucoup aidé à comprendre la profondeur du sens de la connaissance et la difficulté associée à son acquisition et surtout à son partage. Comme nous l'avons dit plus haut et comme nous le répéterons probablement plusieurs fois dans cette recherche, le partage des connaissances dans l'entreprise, ou ailleurs, est source d'enrichissement et donc de possibilité de construire un patrimoine de connaissances différencié et obtenir un avantage concurrentiel. Ce partage, en fait, peut recéler certaines difficultés dont la compréhension peut être rendue possible en partie grâce à la gnoséologie.

Le partage implique plusieurs mécanismes parmi lesquels la communication. La compétence de communication<sup>58</sup>, quant à elle, implique plusieurs variables et plusieurs disciplines que les individus mobilisent de manière différente selon le contexte social dans lequel ils se trouvent.

Pour communiquer, il ne suffit pas de connaître la langue et le système linguistique ; il faut également savoir comment s'en servir en fonction du contexte social. En effet, on ne parle pas de la même façon à divers interlocuteurs, dans divers endroits ou selon des diverses intentions que l'on peut avoir<sup>59</sup>.

L'hypothèse qui sous-tend notre réflexion par rapport à la connaissance est que son acquisition et sa gestion obéissent à plusieurs processus, ce qui justifie la nécessité de les accompagner par des compétences et des processus efficaces tels que le système d'information qui soutiendra, par ses différents outils, les différentes phases du KM.

## **2. Ingénierie des connaissances**

Dimension de la gestion des connaissances au sein de l'organisation, l'ingénierie des connaissances fait référence à l'ingénierie de systèmes complexes » intelligents » incorporant beaucoup de connaissances tel que les systèmes experts.<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> Il s'agit des compétences relatives aussi bien à la communication interpersonnelle qui met en relation deux individus, la communication de groupe dans laquelle un émetteur s'adresse à plusieurs récepteurs ciblés ou bien la communication de masse dans laquelle un émetteur s'adresse au plus grand nombre possible de récepteurs (internet)

<sup>59</sup> Causa, Marielle, « Compétence discursive et enseignement d'une discipline non linguistique : définition, diversification et pratiques formatives », Les Carnets du Cediscor [En ligne], 12 | 2014, document 6, mis en ligne le 01 mars 2016, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/cediscor/964>. Consulté le 07 décembre 2019.

<sup>60</sup> Un système expert est un outil capable de reproduire les mécanismes cognitifs d'un expert, dans un domaine particulier. C'est un logiciel capable de répondre à des questions, en effectuant un raisonnement à partir des faits et des règles connues. Il peut servir notamment comme outil d'aide à la décision.

L'ingénierie des connaissances est indissociable de la gestion des connaissances puisqu'elle permet la compréhension et la modélisation des opérations rattachées à la connaissance, depuis l'identification jusqu'à la diffusion en vue d'une prise de décision. L'ingénierie des connaissances permet de développer des systèmes à base de connaissances (SBC)<sup>61</sup> au service de l'entreprise.<sup>62</sup>

L'ingénierie des connaissances est le processus de construction d'un système à base de connaissances<sup>63</sup>. On y distingue six phases :

- L'évaluation du problème : consiste à identifier les motivations de l'organisation ainsi que les problèmes qui pourraient être solutionnés par un SBC.
- L'acquisition de connaissances : une phase très délicate et qui détermine souvent la réussite d'un SBC. Elle consiste en la collecte, analyse et interprétation des connaissances ainsi que la conception de nouvelles méthodes pour obtenir des connaissances additionnelles.
- La conception du système : elle implique le choix de la technique de représentation des connaissances, du contrôle, de l'environnement de développement du logiciel, du développement du prototype, de l'interface et enfin du système<sup>64</sup>.
- Les tests et les évaluations : qui permettent de tester l'efficacité du programme et son applicabilité sur le terrain.
- La documentation : concerne la mise à disposition de cet outil auprès des usagers de l'entreprise en leur fournissant les règles et les procédures de son utilisation.
- La maintenance : comme tout outil technologique, une mise à jour et une actualisation restent nécessaires pour ne pas rompre le processus d'adaptation aux évolutions de l'organisation.

Notons que, dans le cadre de l'ingénierie des connaissances, la phase d'acquisition des connaissances reste problématique. Au-delà de la disponibilité de l'expert, l'établissement d'un canal de communication reste parfois difficile. Il faudrait amener l'expert à expliciter ses connaissances tacites, ce qui rend cette phase longue et ardue. C'est d'ailleurs un problème auquel tente de répondre le KM dans son ensemble.

Dans le cadre d'une analyse se basant sur les connaissances et leur contribution à l'obtention d'un avantage concurrentiel, nous faisons référence aux connaissances cruciales. L'objet de

---

<sup>61</sup> Un SBC est un programme informatique conçu pour modéliser les capacités de résolution de problème d'un expert. Il utilise des modèles de connaissances et un mécanisme de raisonnement qui émule les capacités de prise de décision d'un expert. Ce qui a le plus retenu notre attention dans ce modèle, c'est qu'il peut s'avérer utile dans des situations où les experts sont très occupés, pour préserver l'expertise d'un employé qui prend sa retraite ou lorsque la tâche est répétitive et facilement automatisable. Il ya alors le gain de temps et une réduction de coûts liés à la disponibilité accrue de l'expertise, sa permanence et la rapidité de réponse et une diminution des risques associés aux pertes de connaissances dans l'entreprise. Avec ses trois composantes (interface usager, base de connaissances et mécanisme d'inférence), le SBC a besoin, pour sa construction, d'une approche organisée dans un cadre d'ingénierie des connaissances.

<sup>62</sup> La relation entre KM et SI commence déjà à prendre une forme, puisque nous constatons qu'à ce niveau, la performance des systèmes d'information de l'entreprise sont au service de l'efficacité de la gestion des connaissances.

<sup>63</sup> ABI-ZEID, L. LAMONTAGNE, « Le modèle de connaissance commonKADS pour la recherche et sauvetage », Rapport technique R&D pour la défense Canada Valcartier 2000-195, Aout 2003, Canada

<sup>64</sup> Ibid

notre thèse étant de comprendre la relation qui existe entre, entre autres, KM et IE, nous nous intéresserons aux connaissances qui peuvent alimenter la cellule IE et en créer un avantage concurrentiel. Aussi, la problématique de l'identification et de l'évaluation des connaissances reste posée et nécessite des opérations de capitalisation. Ce qui nous renvoie à un raisonnement multi variables dans lequel l'ensemble des actions ou fonctions KM doivent être, en plus de leur apport et enjeu individuel, réfléchies ensemble.

Nous retenons pour notre recherche l'approche d'aide à la décision multicritères proposée par Inès SAAD, Michel GRUNDSTEIN...<sup>65</sup>. Ces auteurs se sont appuyés dans leur analyse sur une approche mixte à la fois ascendante et descendante. La méthode proposée est composée de deux phases : Une phase d'apprentissage et une phase de classification des nouvelles connaissances susceptibles d'être cruciales.

L'avantage de la méthode proposée par ces auteurs, et la raison pour laquelle nous nous y sommes arrêtés réside dans le lien étroit qu'elle affiche avec le centre de décision. En effet, ces auteurs précisent que leur méthode permet de tenir compte des préférences des décideurs, qui parfois peuvent s'avérer conflictuelles.

A notre sens, autour des débats qui naissent des éventuelles divergences d'opinions des différents décideurs graviteraient des sources de connaissances cruciales pour l'entreprise. Autrement dit, la confrontation de certains avis autour de décisions stratégiques donnerait naissance à des scénarii auxquels un individu seul n'y aurait probablement pas pensé. On en arrive à un adage que l'on pourrait attribuer au KM selon lequel « le partage engendre la richesse ».

La méthode empreintée par ces auteurs vise l'identification et l'évaluation des connaissances à préserver. Selon eux, « le repérage des seules connaissances cruciales permet de diminuer le coût des opérations de capitalisation, de leur mise à disposition auprès des utilisateurs ainsi que la mise à jour, car, elle restreint le champs des connaissances à préserver.

Les travaux traitant de gestion des connaissances peuvent être rangés selon deux groupes<sup>66</sup>. Le premier groupe considère la connaissance comme objet et se focalise sur les problèmes d'acquisition, de préservation et de diffusion des connaissances. Le second groupe considère les connaissances en termes de processus et se focalise davantage sur les interactions entre les personnes.

Pour ce qui est de notre recherche, les deux groupes retiennent notre attention. Les raisons en sont les suivantes :

- **La connaissance comme objet**

Selon ce groupe d'auteurs, le premier groupe de gestion des connaissances considère la connaissance comme objet et se focalise sur les problèmes d'acquisition, de préservation et de diffusion de connaissance. Ce groupe correspond parfaitement à une partie de notre

---

<sup>65</sup>SAAD. Inès, GRUNDSTEIN. Michel et ROSENTHAL-SABROUX. Camille « Une méthode d'aide à l'identification des connaissances cruciales pour l'entreprise », dans Systèmes d'information et management 2009/3, volume 14 , pages 43

<sup>66</sup> SAAD.I, GRUNDSTEIN.M et ROSENTHAL-SABROUX. C, op. Cit

problématique de recherche. En effet, les problématiques d'acquisition et de diffusion restent tout aussi proches de la problématique de veille stratégique, qui s'intéresse aussi bien à l'identification et la collecte de l'information (en gardant à l'esprit qu'il ya une grande corrélation entre l'information et la connaissance) que de la problématique du KM qui s'intéresse à l'extraction, l'acquisition et la transmission des connaissances (puisque la connaissance engendre la connaissance). La problématique de la diffusion est prise en charge par le système d'information de l'entreprise. Quant à celle de la préservation, l'élément central de notre thèse, l'intelligence économique, compte la sécurisation du patrimoine informationnel parmi ses piliers constitutifs.

- **La connaissance comme processus**

D'autre part, ces auteurs considèrent que le deuxième groupe de gestion de connaissance considère la connaissance comme processus et s'intéresse davantage aux interactions entre personnes. Cette idée correspond également à notre démarche de recherche. En effet, notre problématique de recherche ne traite pas des variables IE/KM et SI de manière indépendante, mais, ce qui nous intéresse est beaucoup plus la valeur attendue par les éventuelles interactions entre ces trois variables. Comme dans tout processus, l'acteur principal est, au-delà de l'objet, l'homme qui le manipule.

Ainsi, nous constatons qu'il existe une complémentarité entre les différents groupes de gestion des connaissances. La gestion des connaissances considère la connaissance aussi bien comme objet que comme processus d'interaction.

Jusqu'à présent, les applications industrielles utilisaient les travaux du premier groupe pour préserver et rendre accessible les connaissances. Des méthodes sont proposées par l'ingénierie des connaissances comme par exemple Common KADS<sup>67</sup> et permettent d'une part, l'analyse de l'environnement organisationnel et des facteurs critiques au succès d'un système de connaissances et, d'autre part, une description des méthodes de résolution de problèmes et des données traitées et livrées par ce système.

Le commonKADS cherche à répondre aux questions relatives à la connaissances (quelle est la nature et la structure de la connaissance ? quelle est la faisabilité d'un projet de conception d'un SBC ? et comment implanter la connaissance dans un système ?.

La réponse à ces questions implique la construction, selon les besoins du projet, de quelques modèles qui peuvent être au nombre de six classés en quatre catégories :

A. La modélisation du contexte : qui repose sur :

- ◆ le modèle de l'organisation : sert à identifier les problèmes et les opportunités pour les résoudre à l'aide de solutions par des systèmes de connaissances ; il permet de détecter les endroits où des systèmes de connaissances peuvent apporter de la valeur à l'organisation. L'idée est de synthétiser l'information sur les éléments de faisabilité, de coûts, de

---

<sup>67</sup> Le commonKADS est un cadre de modélisation qui supporte l'ingénierie des connaissances

ressources dans la situation actuelle et la situation proposée. Aussi, ces modèles d'organisation permettent souvent d'obtenir des mesures de la performance de l'organisation et des suggestions d'amélioration qui vont bien au-delà du développement des systèmes

- ◆ modèle de tâches : une fois la faisabilité du SBC établie, il s'agira pour l'entreprise de construire les modèles de tâches et d'agents qui vont permettre de faire l'étude d'impact des résultats des actions qui sont possibles à la suite de l'introduction d'un SBC. Le modèle de tâches permet d'étudier les sous-processus d'affaires. Il analyse l'organisation globale des tâches, les entrées et les sorties, les pré-conditions et les critères de performance ainsi que les ressources et les compétences nécessaires.
- ◆ modèle d'agents : quant à lui, décrit les caractéristiques des agents qui peuvent être soit humains soit des systèmes d'information, soit d'autres entités capables d'effectuer une tâche. Les agents sont des exécuteurs de tâches

B. Modèle de connaissances : le modèle de connaissance en commonKADS spécifie les besoins en connaissances/raisonnement du SBC à implanter et modèle de communications. C'est un outil qui aide à clarifier la structure d'une tâche de traitement d'information qui nécessite beaucoup de connaissances. Il est construit en utilisant le vocabulaire du domaine d'application

C. Modèle de communication : permet de représenter les transactions entre les agents impliqués dans une tâche.

D. Modèle de conception : les modèles de connaissances ainsi que celui de communication forment l'entrée au modèle de conception. Ce modèle de conception sert à modéliser une tâche identifiée dans le modèle de l'organisation (souvent détaillé dans le modèle des tâches). Ce modèle permet la spécification technique du système basé sur les cinq autres modèles en matière d'architecture, de plate-forme d'implantation, de modules logiciels, de modes de représentations et de mécanismes de connaissances et de communications.<sup>68</sup>

### **2.1.La communauté de pratique**

En tant que processus d'apprentissage par le partage de connaissances échangées en réseau avec de nouvelles technologies de l'information, la communauté de pratique<sup>69</sup> est ainsi considérée comme une composante de l'ingénierie des connaissances.

---

<sup>68</sup> ABI-ZEID, L. LAMONTAGNE, Op.Cit

<sup>69</sup> La théorie des communautés de pratiques formalisée par ETIENNE WENGER ( 1998) s'inscrit dans une évolution épistémologique qui a conduit le domaine de la gestion des connaissances d'une vision technocentrée vers une vision

WENGER développe le concept de communauté de pratique comme un groupe de personnes qui travaillent ensemble (à travers des plateformes internet par exemple tels que les forums, des vidéoconférences, des courriels..) et qui sont en fait conduites à inventer constamment des solutions locales aux problèmes rencontrés dans leur pratiques professionnelles. Après un certain temps et au fur et à mesure que ces personnes partagent leurs connaissances, leurs expertises, ils apprennent ensemble.

Ces structures sociales spontanées, auto-organisées et informelles, sont présentées comme ayant des capacités étonnantes en matière de management des connaissances, et sont considérées par toute une littérature en économie et en gestion comme l'unité active de compétence d'une organisation (Cohendet, Creplet, Dupouet, 2006, p. 18)<sup>70</sup>.

Pour WENGER<sup>71</sup>, trois dimensions structurent les communautés de pratique :

- Un engagement mutuel : tous les membres de la communauté doivent respecter cet engagement. La confiance et l'ouverture aux autres sont des caractéristiques primordiales. Le but est d'utiliser les compétences et les complémentarités de chacun. Ainsi, les membres doivent être capables de partager leurs connaissances et de les lier à celles des autres membres. L'objectif principal de l'engagement mutuel est que chacun aide et soit aidé par un autre membre de la communauté ;
- Une entreprise commune : d'après WENGER, il est important de créer une entreprise commune interne à la communauté. Cette entreprise aura pour but de faire interagir ses membres afin d'accomplir l'objectif de l'entreprise commune et de la faire évoluer en fonction des nouveaux enjeux et problèmes des intervenants ;
- Un répertoire partagé : il caractérise les ressources permettant aux membres de communiquer, de résoudre des problèmes. Les ressources peuvent être de différents types : mots, outils, routines, procédures, dossiers...

Selon les niveaux de confidentialité requis pour les informations échangées, la communauté de pratique utilisera des réseaux de type Intranet, Extranet et Internet. Techniquement, la mise en œuvre d'une communauté de pratique est liée à la structuration des documents électroniques que cette communauté est appelée à partager. Il est nécessaire pour cela de marquer les documents avec des balises et des métadonnées<sup>72</sup> puis de les valider et de les structurer.

---

anthropocentrée. Cette théorie prône une perspective sociale de l'apprentissage, insérée dans les pratiques collectives au sein des communautés de pratique. Cette position offre un cadre original de lecture des phénomènes d'apprentissage collectif et permet d'envisager celui-ci sous un angle différent.

<sup>70</sup>Wenger. Etienne, « Communauté de pratique et théorie sociale de l'apprentissage », Dans Les Grands Auteurs en Management de l'innovation et de la créativité , 2016, pages 428, <https://www.cairn.info/les-grands-auteurs-en-management-de-l-innovation--9782847698121-page-427.htm>

<sup>71</sup> Wenger. Etienne, Op.Cit, p429

<sup>72</sup> La métadonnée est une donnée qui sert à définir ou décrire une autre donnée quel que soit son support (papier ou électronique)

Les travaux de WENGER considéraient le principe de participation périphérique légitime<sup>73</sup> comme le processus central dans les communautés de pratique.

### **3. La capitalisation des connaissances**

Le mot capitalisation est entendu au sens général du terme, qui dérive justement du mot « capital ». Il s'agit de tout faire pour accumuler ce capital dans un objectif de valorisation : le stocker, bien sûr, mais seulement « ce qui a de la valeur », le préserver, notamment le protéger et le maintenir à son plus haut niveau de valeur<sup>74</sup>.

La capitalisation sur les connaissances a donc pour but de sauvegarder les acquis et économiser certaines étapes dans le processus de gestion en s'inspirant des expériences et en évitant de reprendre inutilement des actes déjà faits.

C'est une étape de formalisation de la connaissance vers l'édification du savoir en vue de la transmission et du partage. « La capitalisation sur les connaissances vise à sauvegarder les connaissances acquises et détenues par les collaborateurs dans la pratique quotidienne de leurs activités, principalement les savoir-faire et les retours d'expérience »<sup>75</sup>. Les connaissances sont explicitées puis formalisées. Elles sont ensuite mises à disposition dans un livre de connaissance ou dans un système informatique de gestion des connaissances et peuvent être ainsi exploitées, valorisées par d'autres collaborateurs. Cette dimension s'accompagne de l'ingénierie qui s'occupe quant à elle du développement des systèmes informatiques en charge de gérer les connaissances de l'entreprise.

L'étape de capitalisation est une étape essentielle dans le management des connaissances. Sa valeur est telle que, lorsqu'elle est efficace, elle facilite la formation d'un nouveau salarié et permet d'optimiser les connaissances de l'entreprise tout en évitant leur perte. Une perte qui serait attribuée, d'une part, à un départ d'expert ou de spécialistes (turn-over, départs en retraite, fin de contrats de sous-traitants et d'intermédiaires,...), et d'autre part, à l'oubli de connaissances acquises...

En bref, le mot d'ordre stratégique de la capitalisation des connaissances est donc « savoir ce que l'on sait » Il s'agit d'analyser son patrimoine dans ce qu'il a de valorisable, le structurer, le rendre visible et accessible, le stocker de manière sûre, faire en sorte qu'il ne se déprécie pas. (Ermine, 2003).

#### **3.1. Les étapes de la capitalisation**

La procédure de capitalisation est spécifique à chaque entreprise. Cependant, elle est généralement organisée autour des activités suivantes :

---

<sup>73</sup> La participation périphérique légitime est un principe qui explique comment les néophytes qui abordent un nouveau domaine d'expérience deviennent, au fil du temps, des membres chevronnés d'une communauté de pratique ou d'un projet collaboratif. Selon ce principe, les néophytes intègrent une communauté en participant d'abord à des tâches qui, bien qu'elles soient simples et sans danger, sont profitables à la communauté et nécessaires à l'atteinte des objectifs. Au travers d'activités périphériques, les novices deviendraient familiarisés avec les tâches, le vocabulaire et les principes organisationnels de la communauté

<sup>74</sup> Ermine. J-L, 2003, Op.Cit

<sup>75</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Capitalisation\\_des\\_connaissances](https://fr.wikipedia.org/wiki/Capitalisation_des_connaissances), consulté le 16/09/2019

### **3.1.1. Identification, repérage et incitation**

Cette étape concerne les problèmes liés au repérage des connaissances cruciales. Autrement dit, elle s'intéresse à identifier les savoirs (connaissances explicites) et les savoir-faire (connaissances tacites) qui sont nécessaires au processus de décision et au déroulement des processus essentiels qui constituent le cœur des activités de l'entreprise. Les connaissances engagées dans cette étape peuvent être créées ou juste localisées auprès des membres de l'entreprise. M. Grudstein identifie 6 fonctions pour cette étape : identifier, localiser, caractériser, cartographier, estimer et hiérarchiser.

### **3.1.2. Préservation des connaissances**

Une fois la localisation et l'identification faites, il faut passer à l'étape de recueil et de formalisation de ces connaissances. Cette étape se fait selon deux démarches :

- La capitalisation conduite par un cogniticien (celui qui conduit les entretiens de recueil auprès des experts et formalise les connaissances) ; le résultat est validé par les experts interviewés ;
- L'auto-capitalisation par les collaborateurs eux-mêmes (chaque collaborateur formalise lui-même ses connaissances)

Les différentes fonctions qui apparaissent dans cette étape sont : l'acquisition, la modélisation, la formalisation et la conservation des connaissances cruciales.

### **3.1.3. Valorisation des connaissances**

La valorisation des connaissances passe par l'accès aux connaissances par les individus ciblés, la diffusion et le partage de ces connaissances, leur exploitation.

Cependant, il ne faut pas comprendre par partager, une simple circulation d'informations. Pour qu'il y ait valorisation des connaissances, ce partage doit amener à une fertilisation croisée entre les différents acteurs de la connaissance. La productivité de la connaissance ne se réduit pas à la juxtaposition des savoirs individuels, aussi géniaux soient-ils, mais relève bien plus de la collaboration et des échanges. (Ermine, 2003)

La valorisation des connaissances est, à notre sens, indissociable de la capacité de l'entreprise à innover. Une innovation qui va déterminer sa position concurrentielle si ce n'est sa survie sur le marché. Les connaissances valorisables seront donc celles qui permettent à l'entreprise d'aller dans le sens de l'innovation.

Pour ce qui est de la diffusion et de la transmission des connaissances, elle est liée à l'éducation et à la gestion de la connaissance qui couvre le transfert de compétences<sup>76</sup>.

---

<sup>76</sup> Le transfert de connaissances ou compétences, dans le domaine du développement et de l'apprentissage de l'organisation, est le problème pratique de la transmission de données d'une partie de l'organisation à une autre (ou aux autres) partie(s). Le transfert de connaissances ne recouvre qu'une partie de la problématique du transfert de compétences pour les structures. Les entreprises ou organisations voulant sécuriser leurs compétences stratégiques rencontrent certaines difficultés à préserver et transmettre les savoir-faire rares, peu ou pas formalisés, tacites et uniquement basés sur l'expérience du salarié

La mise en œuvre de l'accès aux connaissances dans une organisation est un facteur clé permettant aux individus de se les approprier afin de les mettre au service de l'organisation. Comme la connaissance est une valeur, sa transmission doit être encadrée. L'intelligence économique définit les processus validés de cette transmission. Le transfert de connaissances cherche, comme le KM, à organiser, créer, capturer ou distribuer des connaissances et assurer la disponibilité pour les futurs utilisateurs. Il est considéré comme étant plus qu'un problème de communication. S'il s'agissait de cela, un email ou une réunion de travail servirait de transfert de connaissances. La réalité est en fait plus complexe : d'une part, les connaissances résident au sein des membres de l'organisation, des outils, des tâches et de leurs sous-réseaux ; d'autre part, la plupart des connaissances dans les organisations sont tacites ou difficiles à exprimer....

La fonction de partage est par contre un peu moins évidente. Nous ne pouvons ignorer le paradoxe qui entoure cette problématique de partage. Si le partage des connaissances au sein de l'entreprise est source non discutable de valorisation des connaissances, il n'en demeure pas moins que l'idée de « la connaissance, c'est le pouvoir » reste enracinée chez tout un chacun dans l'entreprise, ou partout ailleurs d'ailleurs. Ce qui freine cette volonté de partager.

La culture de partage est une compétence qui s'apprend et s'acquiert. Le Manager de cet objectif doit faire régner un climat et implémenter une culture où les individus de l'entreprise comprendront que partager leurs connaissances ne les dépossèdent pas de leurs propres connaissances. Ils n'en détiennent peut-être pas l'exclusivité mais, partager, c'est avoir la possibilité de soumettre ses connaissances à des standards extérieurs et donc on peut l'améliorer. Sinon, le partage procure, grâce à l'analyse réflexive, volontaire ou pas, une remise en cause, qui améliore notre niveau de connaissances. Le fait de partager, par la parole ou par l'écrit, des connaissances, nous faisons appel automatiquement à des interconnexions avec d'autres connaissances implicites qui augmentent de la valeur de ce que nous pensons détenir.

Ainsi, cette logique de partage au niveau de l'entreprise permettra certes d'enrichir le niveau des connaissances des autres mais enrichira certainement, grâce à cette confrontation interne et externe de nos pensées, d'enrichir les nôtres et d'en créer d'autres aussi. Cette culture de « gagnant-gagnant » valorisera aussi bien les connaissances individuelles que les connaissances collectives. Mais le plus gros avantage, c'est qu'elle valorisera les connaissances organisationnelles sur lesquelles seront fondées les décisions et les actions de l'entreprise.

Cette étape de valorisation passe également par la consolidation de ces connaissances. Selon le cas, cette consolidation se fait soit par les responsables du domaine des connaissances soit par un groupe d'experts. Cette consolidation reste un élément nécessaire avant la mise à disposition des connaissances ou la codification de ces dernières.

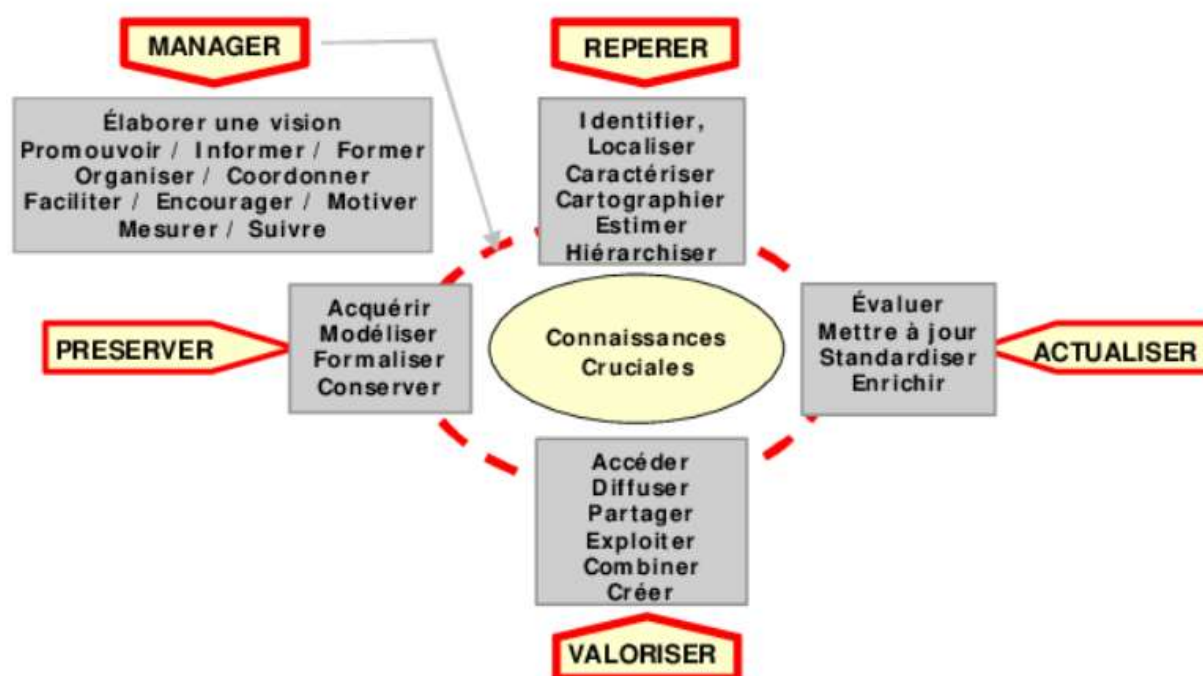
### 3.1.4. Actualisation des connaissances

La démarche du KM est un cercle vertueux qui, grâce à sa continuité, décuple le patrimoine cognitif de l'entreprise pour créer de l'innovation et de l'avantage concurrentiel.

Cette étape se veut d'évaluer l'impact des connaissances afin de procéder à une mise à jour et une actualisation qui aboutira à une standardisation des connaissances actionnables et un enrichissement de ce patrimoine.

M. Grundstein résume les étapes du processus de capitalisation dans le schéma suivant :

**Figure N° 21 : La problématique de la capitalisation des connaissances dans l'entreprise**



**Source :** M. Grundstein, « De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue », 2002. <https://www.semanticscholar.org/paper/De-la-capitalisation-des-connaissances-aux-des-dans-Grundstein>

## 4. Capitalisation des connaissances et mémoire d'entreprise

Pour toute opération de capitalisation des connaissances, il est important d'identifier les connaissances stratégiques à capitaliser. Ces connaissances peuvent être rassemblées dans une mémoire d'entreprise qui devrait fournir la bonne connaissance à la bonne personne au bon moment et au bon niveau pour que cette personne puisse prendre la bonne décision. Par

### **Chapitre 3 : Le Knowledge Management, l'intelligence économique et le système d'information : un triptyque au service de l'avantage concurrentiel**

---

mémoire d'entreprise nous comprenons « un ensemble structuré de la connaissance reliée à l'expérience d'une entreprise dans un domaine donné » [Grundstein & Barthès, 1996]<sup>77</sup>.

[Van Heijst et al. 1996] considère la mémoire d'entreprise comme « représentation explicite et persistante des connaissances et des informations dans une organisation, afin de faciliter leur accès et leur réutilisation par les membres adéquats de l'organisation pour leur tâche ». Cette représentation peut inclure par exemple, les connaissances sur les produits, les procédés de production, les clients, les stratégies de vente, les résultats financiers, les plans et buts stratégiques, etc.<sup>78</sup>

Les objectifs visés par un système de gestion des connaissances collectives sont de collectiviser les connaissances, capitaliser les expériences et amplifier l'efficacité des savoirs de l'entreprise grâce à une amélioration et à l'informatisation des pratiques observées" (Poitou, 1997)<sup>79</sup>.

Les connaissances dans l'entreprise, au-delà de la typologie qui les classe en connaissances implicites et explicites, concernent toute connaissance disposant d'un potentiel d'utilisation ou de réutilisation, avec ou sans transformation, pour les décisions et stratégies d'entreprise. Ces connaissances et savoir-faire sont stockés, en attendant leur usage, dans ce que nous appelons « mémoire d'entreprise ». Il s'agit, selon Hatem STA<sup>80</sup> « d'une représentation explicite, persistante et désincarnée, des connaissances et des informations dans une organisation ». sa construction (la mémoire d'entreprise), permet de « préserver afin de les réutiliser plus tard, ou le plus rapidement possible, les raisonnements, les comportements, les connaissances, même en leurs contradictions et en toute leur variété »<sup>81</sup>.

Aussi, les méthodes de gestion des connaissances qui permettent de définir cette mémoire d'entreprise, sont classées en deux grandes catégories : méthodes d'extraction des connaissances et méthodes de capitalisation des connaissances.

L'individu ne gère pas la connaissance elle-même, mais c'est plutôt le collectif qui la crée, d'où la notion de « gestion coopérative des connaissances » (Ermine, 2003). Cette gestion repose sur le travail en synergie, la formation d'équipes de travail, la collaboration et la coordination entre les différents acteurs de l'entreprise. Ainsi, la gestion des connaissances est inéluctablement liée à la gestion des compétences en tant que ressources mobilisables dans la production d'un bien ou d'un service par l'entreprise. Selon Ermine (2003), la gestion des connaissances est vue comme une gestion des ressources cognitives dans une activité de production, et la gestion des compétences est appréhendée comme une action d'identification, de valorisation et de développement des compétences. Selon l'approche développée par Grant

---

<sup>77</sup> <https://123dok.net/article/m%C3%A9thodes-d%C3%A9di%C3%A9es-construction-m%C3%A9moire-entreprise.nzw77mlq>

<sup>78</sup> Ibid.

<sup>79</sup> Poitou. J-P, « Savoir s'y prendre : la gestion collective des connaissances et la mémoire individuelle », Techniques & Culture [En ligne], 28 | 1997, mis en ligne le 28 octobre 2005, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/tc/459>

<sup>80</sup> Hatem Ben Sta, « contribution de la modélisation conceptuelle à l'ingénierie du Knowledge Management : application dans le cadre de la mémoire projet », LILLE, 2006.

<sup>81</sup> Ibid.

(1996), la compétitivité d'une entreprise dépend, fondamentalement, de la diversité et de la valeur stratégique de la connaissance spécifique qu'elle détient ainsi que de sa capacité à intégrer, de manière efficace, cette connaissance portée par les individus. Toute entreprise devrait donc définir la base de ses connaissances, c'est-à-dire dire, évaluer ses forces et ses faiblesses afin de les combler (Boblin et Brenner, 1996). Cette base commune à l'entreprise permet d'élaborer une mémoire vivante accessible à tous (Bounfour, 1998) servant de levier essentiel dans la construction d'avantages compétitifs. La compétitivité des entreprises repose, ainsi, sur la capacité à combiner et à coordonner leurs pratiques autour de leur patrimoine de connaissances, qui doit être géré de manière optimale (Knauf, 2010 ; Wang et al, 2011 ; Schiuma, 2012) afin d'en tirer un avantage concurrentiel durable (Barney, 1991). Les théories de la gestion des connaissances ont mis l'accent sur la relation directe entre la gestion des connaissances et l'innovation (Hatchuel et al, 2001 ; Denervaud et Chatin, 2009 ; Attour et Ayerbe, 2012 ; Sandhawalia et Dalcher, 2011). Cette gestion vise à combiner les connaissances détenues par les individus, afin de créer de nouvelles connaissances, et d'améliorer ainsi le processus d'innovation (Harkema et Browayes, 2003). De Kermadec (2001) montre d'ailleurs que la gestion des connaissances est, à la fois, au cœur de l'innovation et nourrie par l'innovation. Dans la même perspective, Drucker (1998) avance que si nous intégrons l'idée d'innovation dans la gestion des ressources humaines, l'animation des équipes, et la manière de coopérer, alors l'innovation deviendra un élément naturel de la culture, de l'activité et de la philosophie de l'entreprise. La perspective défendue dans cette recherche est que toute organisation doit mettre en place un système de gestion des connaissances permettant à ses employés de travailler de manière collaborative, afin de proposer des solutions pratiques et innovantes aux différents problèmes techniques et managériaux qu'ils rencontrent<sup>82</sup>.

### **5. Processus de la gestion des connaissances par la mobilisation de l'intelligence économique**

Pour le KM, l'information implique principalement l'environnement interne de l'entreprise alors que l'IE explore de préférence l'information pertinente dans l'environnement externe de celle-ci. Toutefois, on peut mettre en avant le problème suivant : gérer simultanément des informations et des connaissances internes et externes ainsi que leur mise en cohérence peut porter préjudice à l'entreprise. Le KM est prédéterminé à rassembler les informations et à les capitaliser en les transformant en connaissances explicites, éventuellement mis à disposition pour de nombreux utilisateurs. Néanmoins, il est nécessaire de concevoir une balance entre les connaissances tacites, qui garantissent un avantage concurrentiel constant (puisque les compétences sont difficiles à imiter et à s'approprier) et les connaissances explicites ou codifiées, transmises facilement mais aussi disponibles pour la majorité des acteurs de l'entreprise (Kogut et Zander, 1992). Le KM correspond ainsi à un système d'information qui participe à prédéfinir, pour chaque entreprise, cette balance (Lapierre, 2018).<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> Faten Louati. F, Hikkerov.L, Op.Cit.

<sup>83</sup> Lapierre . L, « quelle articulation entre l'intelligence économique et le knowledge management », sur CELL'IE: <https://www.cellie.fr/2018/01/03/quelle-articulation-entre-lintelligence-economique-et-le-knowledge-management/>, consulté le 12/05/2021.

Le KM apparaît comme une énorme mémoire interne de l'entreprise, servant de support méthodologique et de réservoir de connaissances pour l'IE (sans compter les autres départements de l'entreprise). De ce fait, le KM choisit les connaissances qui lui sont avantageuses et indispensables pour ses activités dans le but de ne pas réinventer ce que l'on sait déjà. Ceci est d'autant plus critique que l'essentiel des informations externes ont déjà été acquises par l'entreprise, conservées en interne, mais ni capitalisées, ni diffusées. Pourquoi l'IE traquerait des informations dans son environnement externe lorsqu'elles sont déjà disponibles en interne ? Par conséquent une innovation pourra tirer parti des expériences passées (ratées ou réussies) et des savoirs des acteurs concernés (repérage d'experts) grâce au KM. Les responsables de l'IE ne peuvent se passer d'une base de connaissance partagée de manière à conserver leurs informations stratégiques, ce en quoi le KM peut alléger la tâche à la fois en capitalisant et en diffusant ces informations aux personnes concernées. Tous les outils du KM peuvent dès lors être rassemblés (workflow, groupware, datawarehouse...). Les acteurs de l'intelligence économique peuvent ainsi utiliser les techniques du KM pour permettre une utilisation idéale des informations, qu'elles soient internes ou externes, publiées ou informelles (Jakobiak, 2004). Ainsi, on peut dire que l'IE s'appuie sur le KM pour élaborer des réseaux et pour déceler les acteurs clés, détenteurs de l'information. (Lapierre, 2018).

Par ailleurs, Le partage des informations est assez étroit pour l'IE car il s'applique par définition au niveau stratégique de l'entreprise. A l'inverse, il est considéré comme étant plus large pour le KM puisqu'il englobe l'ensemble des acteurs au sein de l'organisation. Le KM se base sur des outils de gestion de la connaissance, entraînant de ce fait l'accroissement de valeurs de l'entreprise qu'elle crée en permettant le changement d'informations brutes en connaissances capitalisées, diffusées et activées. Il permet la répartition du savoir, objectif que ne possède pas l'intelligence économique. En effet, celle-ci se doit d'archiver et de protéger ce savoir à l'intérieur d'une sphère bien définie de l'entreprise, on parle souvent ici des dirigeants ou managers. Cela peut poser problème. Comment arriver à faire travailler des personnes qui ont toujours eu pour objectif de protéger et de garder l'information pour un groupe privé avec d'autres acteurs qui ont pour objectif de faire partager l'information au maximum de salariés ?<sup>84</sup>

Cette articulation qui semble difficile a besoin d'être considérée de plus près pour en comprendre les éventuelles synergies.

La section qui suivra présentera justement certaines des articulations et des synergies qui peuvent naître d'une interdépendance de ces deux dispositifs stratégiques qui œuvrent pour l'obtention d'avantages concurrentiels.

---

<sup>84</sup> Lapierre. L, Op.Cit.

**Section 4 : Le triptyque Intelligence économique/Système d'information/Knowledge management : des synergies au service de l'avantage concurrentiel de l'entreprise**

*« Autant l'union fait la force, autant la discorde expose à une prompté défaite »  
Esopé.*

Dans l'absence de modèles pertinents capables de soutenir les décisions des managers dans ce contexte de plus en plus contraignant, nous proposons, dans cette section, d'éclairer l'enjeu d'une mise en place d'un dispositif IE à travers la mise en avant du rôle du SI et KM et de leur articulation dans une telle démarche. Cet article se situe dans une conception constructiviste de la compétitivité qui place le KM et le SI au centre du processus d'IE, elle-même garante de l'avantage compétitif.

Cette section a pour objectif de définir l'articulation entre ces trois concepts et tenter de présenter une conceptualisation de l'intelligence économique comme processus qui nécessite une synergie avec le SI et du KM pour optimiser les chances d'aboutir à des stratégies gagnantes. Nous présenterons en conclusion un schéma récapitulatif de cette articulation.

**1. Rappel de l'intelligence économique**

« Competitive intelligence » pour signifier le renseignement concurrentiel chez les américains et « business intelligence » pour désigner le renseignement des affaires chez les britanniques, le concept d' « intelligence économique » prend cette appellation plus tard chez les français et a fait depuis l'objet de plusieurs débats conceptuels.

D'une façon générale, l'intelligence économique est une démarche à trois niveaux : au niveau international, national et au niveau de l'entreprise. Les aspects défensifs et offensifs de l'intelligence économique permettent de mieux connaître les concurrents, les donneurs d'ordre, les fournisseurs, les règles et les normes qui peuvent influencer directement l'activité de l'entreprise afin d'agir sur ses environnements au lieu de les subir.

Une première définition met l'accent sur le caractère légal de l'information recherchée et collectée dans le cadre de l'intelligence économique et la distingue de l'espionnage économique. Cette définition apparaît dans l'ouvrage de Harold WILENSKY en 1967 (Rapport de Jean Pierre Dufau, 2017) dans lequel il y définit « l'intelligence économique comme l'activité de production de connaissances servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation, recueillie et produite dans un contexte légal et à partir de sources ouvertes.

Cette définition nous intéresse particulièrement, car elle ressort un élément important de notre problématique puisqu'elle intègre directement dans sa définition de l'intelligence économique un caractère spécifique au Knowledge Management qui est la production de la connaissance. Notre objectif étant de démontrer la relation entre ces deux concepts, cette définition nous en donne déjà un bel aperçu que nous développerons plus loin.

## **2. L'intelligence économique et le système d'information**

Dans un contexte concurrentiel, l'entreprise qui réussira le mieux sera celle qui sera en mesure d'opérer le *croisement de l'information et de la stratégie*. Un avantage compétitif, même s'il est relatif aussi bien dans le temps que dans l'espace, est bien souvent sous-tendu par une utilisation efficace de l'information.

### **2.1. La valeur du système d'information**

La valeur du système d'information est une valeur d'usage avant tout. Ceci est encore plus vrai aujourd'hui avec les générations récentes de systèmes d'information qui assurent la coopération des acteurs aussi bien en interne qu'avec les acteurs de l'environnement externe. Cette évaluation de la valeur et de son accroissement ne pourrait être comprise sur le calcul unique de retour sur investissement. La valeur d'usage relève, en premier lieu, de l'appréciation de la qualité de la coordination des acteurs et des activités que le SI supporte ou qu'il devrait supporter à l'horizon où se trouve la cible stratégique de l'organisation<sup>85</sup>.

Quelle que soit la stratégie adoptée par l'entreprise, celle-ci dépend de l'analyse stratégique. Du fait de sa présence dans tous les processus de l'entreprise, le système d'information, dont la valeur peut être mesurée par la valeur d'usage de l'information qu'il permet, devient stratégique et son alignement avec la stratégie devient indispensable. Il sera question de l'utiliser à des fins stratégiques pour obtenir un avantage compétitif. Il fournira, en temps voulu, les informations pertinentes pour la prise de décision.

### **2.2. L'alignement stratégique du système d'information : un atout au service de la stratégie d'entreprise**

Cet alignement stratégique, dont l'enjeu fondamental est de faire du système d'information un atout au service de la stratégie de l'entreprise, passe par un effort d'explicitation et d'utilisation d'outils, de rédaction et de communication, communs et partagés. La démarche d'alignement stratégique fait de la réalisation de la stratégie une préoccupation de chaque acteur dans l'entreprise. Les outils mis en œuvre dans cette démarche d'alignement constituent les supports qui permettent l'articulation entre les différents niveaux de l'entreprise d'une part et, et entre le long terme avec le court terme d'autre part.

Ceci dit, au-delà de l'alignement stratégique, l'ensemble des parties prenantes dans l'entreprise se doivent ensuite de trouver des actions stratégiques « offensives » différenciatrices et donc source d'avantage compétitif.

C'est à partir de là que nous pouvons doré et déjà parler de la relation intelligence économique et SI laquelle, sans cet alignement, lui serait difficile de permettre à l'entreprise d'entreprendre des stratégies réactives et proactives. L'information collectée doit parvenir aux acteurs concernés dans l'entreprise et remonter à la cellule d'intelligence économique pour

---

<sup>85</sup> Extrait de S. Nurcan et C. Rolland, « 50 ans de système d'information », in J. Caby et G. Schmidt, 50 ans de management, Pearson, 2006

être transformée en décision stratégique. L'articulation entre le système d'information et l'intelligence économique apparaît, dans un premier temps, à travers cet alignement.

Par ailleurs, La démarche d'intelligence économique, conçue pour aider les entreprises, d'une part, à comprendre leur environnement externe par l'acquisition, le classement, l'analyse et l'interprétation d'informations et, d'autre part, à maîtriser l'organisation en prenant les décisions adéquates, fait appel à deux types de systèmes d'information : le premier concerne les systèmes de gestion de l'information, qui permettent une manipulation massive des données opérationnelles et l'extraction des connaissances ; le second consiste à automatiser la collecte et l'analyse des informations à partir d'un environnement concurrentiel pour l'aide à la prise de décision stratégique (Sahbi SIDHOUM). Ainsi, les systèmes d'information peuvent être considérés comme outils et architectures fonctionnels et l'intelligence économique, quant à elle, comme processus de prise de décision. D'où la synergie.

### **2.3. L'interdépendance IE/SI**

Dans toute organisation qui se veut compétitive, nous pouvons attribuer trois utilisations compétitives pour le système d'information, appelé système d'information compétitif (SIC) : la gestion de l'organisé (la structure) et de l'organisant (processus) ; la gestion de la connaissance ; le soutien de la stratégie d'entreprise.

Les SIC étaient apparentés aux système d'intelligence économique, « *dédié au recueil, à l'interprétation et à la dissémination sélective de l'information critique pour l'acquisition et pour la défense des positions concurrentielles de l'organisation* » ( Baumard & Benvenuti, 1998, p54. Aujourd'hui, les SIC ont comme priorités stratégiques d'être au service de la stratégie de l'entreprise.

- **Une synergie grâce à un alignement stratégique**

Le système d'information crée de la valeur et constitue une source d'avantage compétitif, à condition d'assurer son adéquation avec les besoins métiers à travers un alignement stratégique.

Cet alignement stratégique, dont l'enjeu fondamental est de faire du système d'information un atout au service de la stratégie de l'entreprise, passe par un effort d'explicitation et d'utilisation d'outils, de rédaction et de communication, communs et partagés<sup>86</sup>.

La démarche d'alignement stratégique fait de la réalisation de la stratégie une préoccupation de chaque acteur dans l'entreprise. Les outils mis en œuvre dans cette démarche d'alignement constituent les supports qui permettent l'articulation entre les différents niveaux de l'entreprise d'une part et, d'autre part, permettre une articulation entre le long et le court terme.

---

<sup>86</sup> Si l'alignement stratégique conduit à modifier et rendre cohérent les processus métiers avec les processus et les applications informatiques, cela ne conduit pas nécessairement à imposer un choix unique en matière de processus, d'outils et d'applications à l'ensemble de l'entreprise autrement dit, l'alignement stratégique n'est pas synonyme d'uniformité. Ex : deux filiales peuvent avoir les mêmes processus d'achat avec deux ERP différents. (CIGREF, 2002)

Ceci dit, au-delà de l'alignement stratégique, l'ensemble des parties prenantes dans l'entreprise se doivent ensuite de trouver des actions stratégiques « offensives » différenciatrices et donc source d'avantage compétitif.

C'est à partir de là que nous pouvons doré et déjà parler d'une articulation entre intelligence économique et système d'information. Une articulation qui a besoin d'un alignement sans lequel, il serait difficile à l'entreprise d'entreprendre des stratégies réactives et encore moins proactives. L'information collectée doit parvenir aux acteurs concernés dans l'entreprise et remonter à la cellule d'intelligence économique pour être transformée en décision puis en actions stratégiques. L'articulation entre le système d'information et l'intelligence économique apparaît, dans un premier temps, *à travers cet alignement*.

- **Une synergie grâce à un accompagnement mutuel**

« L'intelligence économique, qui est déclinée dans la terminologie anglaise en « business intelligence », a été perçue par la communauté scientifique comme étant l'activité de production des connaissances, servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation »<sup>87</sup>. Une production de connaissance qui ne saurait être pertinente sans un système d'information performant. En effet, nous avons vu que la capitalisation et la valorisation des connaissances passaient par le recours à des méthodes et des outils basés essentiellement sur la qualité des systèmes d'information de l'entreprise. Cette définition que nous avons voulu utiliser pour démontrer une articulation et une synergie entre l'IE et le SI nous donne aussi la possibilité d'observer une synergie SI /KM ainsi qu'une synergie du triptyque IE/SI/KM.

Par ailleurs, les trois dimensions de l'intelligence économique reposent sur le système d'information :

- SI et veille : si la veille met au défi la qualité du système d'information en le confrontant aux évolutions technologique, son fonctionnement reste directement tributaire du SI de l'entreprise ;
- SI et protection : que ce soit la préservation du patrimoine informationnel de l'entreprise ou autres formes de sécurité, le système d'information est le partenaire de choix ;
- SI et stratégies d'influence : les stratégies et actions de communication développées par l'entreprise dans le cadre de ses stratégies d'influence reposent sur des outils, des techniques et des méthodes développées par l'entreprise. le système d'information y contribue fortement à l'ensemble de ces opérations.
- En plus de sa contribution dans chacune de ces dimensions, le système d'information permet une coordination entre les différentes dimensions de l'intelligence économique.

---

<sup>87</sup>SIDHOUM. Sahbi, Ghenima. M, Lambert.P, « Systèmes d'information et Intelligence économique : enjeux et perspectives », . 4ème Colloque International sur l'Intelligence Économique et le Knowledge Management - IEMA-4, NT2S Consulting Inc. en collaboration avec le Cabinet LOGE et les partenaires scientifiques SKEMA et le partenaire technique le MIPI, mai 2010, Alger

- **Une synergie grâce à une complémentarité**

L'obtention d'un avantage compétitif dépend de la stratégie mise en place par l'entreprise, et l'élaboration d'une stratégie nécessite de disposer d'informations pertinentes et recueillies dans un contexte légal. Les informations recueillies par l'entreprise dans le cadre des différentes veilles organisées dans l'entreprise sont versées et traitées dans les systèmes d'informations de l'entreprise. Le système opérationnel, en plus des informations recueillies de l'extérieur, produit, lui aussi, des informations internes en direction du système de pilotage ou de décision – tout comme il en reçoit d'ailleurs, sous formes d'instructions, des informations de ce système de décisions.

Ceci dit, dans le cadre de décisions stratégiques, les données de l'organisation doivent être converties en informations décisionnelles.

La démarche d'intelligence économique, conçue pour aider les entreprises, d'une part, à comprendre son environnement externe par l'acquisition, le classement, l'analyse et l'interprétation d'informations et, d'autre part, à maîtriser l'organisation en prenant les décisions adéquates, fait appel à deux types de systèmes d'information : le premier concerne les systèmes de gestion de l'information, qui permettent une manipulation massive des données opérationnelles et l'extraction des connaissances ; le second consiste à automatiser la collecte et l'analyse des informations à partir d'un environnement concurrentiel pour l'aide à la prise de décision stratégique<sup>88</sup>.

- **Une synergie qui renforce la capacité de l'entreprise à détecter les signaux faibles**

Lorsque nous avons abordé dans le chapitre premier de cette recherche le concept de veille stratégique, nous avons mis l'accent sur un élément essentiel dans l'obtention de l'avantage concurrentiel. Il s'agit de la capacité de l'entreprise à identifier et interpréter des signaux d'alerte précoce de l'environnement. Des signes qui concernent d'éventuelles ruptures pouvant se produire dans l'environnement PESTEL de l'entreprise et qui ne sont pas automatiquement et clairement perceptibles par tous les concurrents. Cette compétence lui donnera une longueur d'avance et déterminera la nature de l'avantage concurrentiel qu'elle développera.

Aussi, l'identification et le traitement de ces signaux faibles vont être portés par le système d'information de l'entreprise qui les conduira aux individus ciblés pour créer de la connaissance actionnable. Une articulation qui améliorera les chances d'obtenir des décisions en faveur de l'organisation.

- **Une synergie qui améliore la capacité d'anticipation de l'entreprise**

Si la proactivité est déterminée pas la capacité d'anticipation et d'adaptation, l'adéquation entre le système d'information de l'environnement et les différents diagnostics menés par l'entreprise constitue un élément clé pour le succès et la réalisation de cet objectif.

---

<sup>88</sup> SIDHOUM. S et Al ,Op.Cit

Dans l'analyse de la synergie des deux domaines système d'information et intelligence économique, nous considérons les systèmes d'information comme outils d'architectures fonctionnelles et l'intelligence économique est considérée, quant à elle, comme processus de prise de décision.

En outre, il est constaté qu'il y a apparition de plus en plus d'outils de veille et de systèmes d'informations natifs à la démarche d'intelligence économique.

Ceci nous conduit donc à présenter une première conclusion, plutôt théorique, quant à la relation et le lien qui existent entre l'intelligence économique et les systèmes d'information dans l'entreprise.

*Si la démarche IE se repose sur le système d'information en tant qu'architecture fonctionnelle tout au long de son processus, elle constitue par la même occasion un dispositif au service de ces systèmes d'information. En effet, grâce à la démarche IE et aux différentes composantes de la veille stratégique, notamment veille technologique, l'entreprise met à jour ses systèmes d'information et acquiert des solutions informatiques de plus en plus performantes. Un cercle vertueux qui augmente les chances d'obtenir et de maintenir des avantages concurrentiels. L'alignement et l'interdépendance qui existe entre ces deux systèmes les inscrivent dans une forme de coordination dynamique et synergique.*

*La performance de la démarche IE est tout aussi dépendante de la performance des systèmes d'information que moteur de développement de ces derniers.*

*Notons enfin que la performance du système d'information dans le soutien et l'accompagnement des activités de veille dépendront de sa capacité à absorber les informations de veille stratégique. C'est alors que l'IE intervient pour évaluer les SI et maintenir son actualisation et son amélioration. Les résultats de la stratégie IE de l'entreprise peut également constituer un indicateur de performance du système d'information de l'organisation.*

### **3. L'interdépendance système d'information et Knowledge Management**

En nous engageant dans ce triptyque, nous prenons le risque d'omettre plusieurs articulations car la richesse des interdépendances que créent les combinaisons de ce triptyque peuvent être abordées de manière très diversifiées et dépendre aussi bien du contexte que de la vision que porte le manager sur l'entreprise et sur l'environnement. Ainsi, ce que nous proposons dans cette recherche c'est d'amorcer quelques une des synergies que nous pouvons déduire de l'analyse de ces trois dispositifs.

Pour la combinaison SI/KM, le type de relation n'est pas très loin de la nature des relations avec l'IE. Nous en proposons quelques unes dans ce qui suit :

- **Le système d'information comme outil indispensable pour le développement du KM**

La valeur stratégique créée par le KM ne saurait exister sans l'accompagnement précieux et indispensable du système d'information de l'entreprise. La performance de ce dernier impliquera la qualité des produits et des solutions développés par le KM. Le système d'information intervient donc dans toutes les étapes et dans tous les processus du Knowledge Management, qu'il s'agisse des activités basées principalement sur des produits technologiques ou ceux qui s'inscrivent dans le cadre d'échanges sociaux, qui se font dans le cadre du système d'information de l'entreprise.

- **SI/KM : une vision partagée et stratégies complémentaires**

L'idée d'un alignement stratégique se fait entre toutes les variables de ce triptyque. La force de ce triptyque et la qualité des synergies qui en découlent dépend en grande partie du degré d'alignement de chacune de ces stratégies avec les autres.

Ainsi, lorsque ces deux stratégies SI et KM œuvrent dans la même direction, les chances de voir les synergies porter ses fruits deviennent plus grandes.

- **KM au service du SI**

Si le SI incorpore les stratégies KM dans ses fonctions et perspectives de développement, il n'en demeure pas moins que c'est en partie grâce au KM que le SI améliore ses performances. Le KM permet en effet, d'enrichir les connaissances et d'améliorer les compétences organisationnelles en vue de rendre le SI plus performant.

Aussi, du fait que le SI s'appuie sur les besoins exprimés par le KM pour produire ses solutions, l'articulation devient nécessaire pour une meilleure efficacité.

- **KM et SI unis par les liens de l'IE**

L'alignement de chacune des stratégies SI et KM avec la stratégie IE de l'entreprise rend ces deux dispositifs très liés. Si l'IE est directement rattachée à la stratégie globale de l'entreprise, son interdépendance avec chacune ces variables renforce le lien qui existe à l'intérieur de ce triptyque et améliore l'efficacité de leurs résultats.

#### **4. L'interdépendance Intelligence économique et Knowledge Management : l'entreprise découvre ce dont elle a besoin en se servant de ce qu'elle sait et de ce qu'elle a**

Une démarche d'intelligence économique implique la mise en place de différents outils permettant, entre autres, de surveiller l'environnement dans toutes ses facettes, d'en extraire les informations les plus pertinentes (recours à la veille stratégique) mais également de

### ***Chapitre 3 : Le Knowledge Management, l'intelligence économique et le système d'information : un triptyque au service de l'avantage concurrentiel***

---

partager efficacement l'information entre les services et les collaborateurs pour en créer des connaissances avantageuses ( Knowledge Management). Il existe ainsi un fort recouvrement entre les démarches de Knowledge Management et celles d'intelligence économique.

*« Le Knowledge Management ou Gestion de la Connaissance est l'utilisation d'une famille d'outils, de méthodes et de modes d'organisation pour faciliter la conservation et surtout le partage des connaissances réparties dans l'entreprise » (Alain Fernandez).*

La connaissance est en fait un ensemble d'informations structurées, orientées sur un sujet et validées par des règles ou par l'expérience. Les connaissances dites "explicites", formalisables et donc informatisables ne représentent qu'une faible part de l'ensemble des connaissances globales. Les connaissances tacites quant à elles, considérées souvent comme source d'innovation et d'avantage concurrentiel, sont composées des connaissances, du savoir-faire et des compétences de l'ensemble du personnel qu'il est moins difficile de partager.

La gestion des connaissances a un rôle important afin de pérenniser, réutiliser, valoriser et diffuser les connaissances produites par une organisation afin de mieux les protéger et les valoriser. De plus, les organisations qui maîtrisent leurs connaissances, peuvent prendre de meilleures décisions et plus rapidement pour s'adapter plus facilement à leurs environnements.

La recherche d'un avantage concurrentiel par la voie de l'innovation implique un regard aussi bien externe (orienté client / concurrents/ fournisseurs....) qu'interne (efficacité des processus métiers). Cette satisfaction passe obligatoirement par la mise à niveau des compétences des intervenants d'où la nécessité de passer par un système de capitalisation du savoir-faire et donc la mise en place de systèmes d'information collaboratifs et du **Knowledge Management**.

**L'intelligence économique et le Knowledge Management** sont deux activités qui permettent aux organisations d'être plus compétitives, par la surveillance d'une part de l'environnement externe et d'autre part par le suivi et la surveillance des changements internes qu'elles doivent opérer pour s'adapter. La décision ne peut être pertinente si elle n'est pas prise dans un contexte d'une organisation intelligente où l'information tant interne (KM) qu'externe (IE) est disponible, récente, analysée et contextualisée. Autrement dit, l'avantage concurrentiel ne peut être pleinement atteint que si l'entreprise combine de manière efficace les informations externes provenant de l'IE avec les connaissances produites en interne grâce au KM.

En fait l'intelligence économique et le Knowledge Management ont beaucoup de points communs (Stéphane Gorla) : une logique tournée vers l'innovation, la gestion stratégique des compétences et des ressources humaines, la gestion des actifs immatériels (notamment le savoir et savoir-faire), implication du top management pour la réussite du projet KM ou IE. Ceci constitue un atout économique de taille puisque les investissements en infrastructure, plateformes applicatives et une partie de l'étude sont communs. Il suffit alors de développer pour chaque axe, ses spécificités.

### **Chapitre 3 : Le Knowledge Management, l'intelligence économique et le système d'information : un triptyque au service de l'avantage concurrentiel**

La société du savoir impose une logique du changement et de l'innovation permanents et doit faire appel à de nouveaux modes de pilotage basés sur des règles de l'économie de l'immatériel.

La connaissance incorporée dans le processus de l'entreprise peut devenir un véritable facteur accélérateur de développement et de rentabilité. L'avantage compétitif *dynamique* renvoie à la capacité de l'entreprise à utiliser le *savoir comme facteur d'accélération de son propre développement*. Ce qui suppose de raisonner en termes de flux et non en termes de stocks (JEAN- Yves PRAX).

Ce raisonnement en termes de flux d'information revient à mettre l'accent sur le caractère synergique des notions basées sur le savoir, l'information et la connaissance ; à savoir : l'IE et le KM.

C'est à cet effet que, IE et KM ne sauraient être considérés séparément. Les besoins en informations définis par la cellule d'intelligence économique rattachée directement aux décisions stratégiques sont adressés aux différentes cellules de veilles chargées d'identifier toute source d'opportunités ou de menaces. Les informations collectées, expertisées sont ensuite analysées, stockées et diffusées dans les différents services concernés de l'entreprise. Dès lors que l'information rentre en contact de l'individu, commence alors le processus social de conversion des connaissances.

**Figure N°22 : Connaissance tacite /Connaissance explicite (Gilles Balmisse)**



Cette transformation des connaissances obtenues à partir d'informations externes, devient une connaissance interne résultat d'un apprentissage et d'une appropriation. La construction de sens et de connaissances organisationnelles autour de la vision et des objectifs stratégiques de l'entreprise se feront dans une approche d'innovation et d'avantage concurrentiel.

- **Une synergie orientée vers l'innovation**

L'IE permet de mieux « encadrer » les connaissances organisationnelles et les compétences fondamentales de l'entreprise en les orientant vers des objectifs tirés de l'analyse de l'environnement.

Dans le cadre de l'élaboration de sa stratégie, notamment une stratégie d'innovation, l'entreprise peut adopter deux attitudes différentes. Soit une attitude déduite orientée en premier lieu vers l'environnement. Soit une stratégie induite qui est guidée par les ressources et compétences de l'entreprise.

L'entreprise peut rechercher l'innovation en nous basant sur ce qu'offre l'environnement et en l'améliorant comme on peut chercher l'innovation en cherchant des compétences et ressources uniques au sein de l'entreprise et les déployer dans des stratégies sur des marchés que l'entreprise aura créés.

Dans le premier cas, l'entreprise commence par une analyse de l'environnement. Elle identifiera les opportunités potentielles avant de dessiner une stratégie qui engagera ses ressources et ses compétences. Ces dernières vont venir s'adapter aux besoins de l'entreprise et évolueront en fonction de ces exigences.

Dans le deuxième cas par contre, la priorité est pour la valorisation des ressources et des compétences. Une analyse de l'environnement est certes indispensable, mais la différence est que les ressources ne chercheront pas à s'adapter à ce qu'impose l'environnement mais évolueront pour créer un marché et des opportunités. Les ressources uniques et potentiellement source d'avantages concurrentiels sont identifiées et capitalisées grâce à une synergie de la stratégie KM et la stratégie IE.

Cependant, les informations qui proviennent de l'extérieur vers le centre de l'entreprise et qui remontent, après interprétation, transformations, modélisation,... vers le centre de décision se font sous le regard veillant de l'intelligence économique. Cette dernière constitue les yeux et les oreilles de l'entreprise. La version qu'elle présente de l'extérieur est très importante pour en tirer la meilleure combinaison des connaissances et compétences organisationnelles de l'entreprise. La vision de l'entreprise dépend en grande partie de sa capacité à comprendre au mieux les contraintes et les opportunités environnementales ainsi que le potentiel interne de l'entreprise.

Par ailleurs, en dehors du fait que l'intelligence économique s'impose pour faire face aux menaces de l'environnement et tirer le meilleur avantage des opportunités, la synergie KM/SI ne prend alors tout son sens que lorsqu'elle est bien accordée à un système d'intelligence économique.

### **5. Intelligence économique/ système d'information et Knowledge Management**

Le Système d'Information d'une Organisation ne peut créer une synergie avec les acteurs décideurs de cette organisation que s'il est capable de créer cette synergie entre les connaissances propres de l'organisation (dont est chargé le KM), la capacité de décryptage des signaux et des changements opérés dans l'environnement où active cette organisation (par le biais d'un système d'Intelligence Economique) afin de prétendre à des décisions pertinentes au temps opportun (tout en usant des outils d'aide à la décision et en comptant sur la performance et l'efficacité des système d'information) (Yvon PESQUEUX, 2005).

L'intelligence économique constitue pour beaucoup d'entreprises un terrain de réflexions qui « nécessite une approche pluri et inter disciplinaires pour être appréhendée, avec un investissement de haut niveau par les acteurs scientifiques, économiques et sociopolitiques. L'ensemble doit être structuré en processus communicants, avec les acteurs, les ressources et les outils, notamment les systèmes d'information, pour permettre de convertir les données d'une organisation en informations décisionnelles » (Sahbi SIDHOUM, Malek GHENIMA et Philippe LAMBERT).

Par ailleurs, la valeur de l'information réside dans son utilité opérationnelle. L'efficacité suppose qu'on parte du problème à résoudre et non du stock d'informations disponible. D'où l'intérêt que nous portons à la complémentarité et à l'articulation du couple IE/KM. Car la production des connaissances ne prend son véritable sens que par rapport aux objectifs tracés, entre autre, par l'IE.

Nous pouvons ainsi considérer ces trois éléments comme tous liés à la problématique du contenu informationnel depuis l'acquisition de l'information, son classement, son analyse et son interprétation (SI) jusqu'à la production et l'extraction de connaissances (KM) pour l'aide à la prise de décision stratégique (IE). D'où cette corrélation entre ces outils que sont SI et KM dans une démarche de mise en place d'un dispositif d'IE.

### **5.1. Objectifs du triptyque**

Si nous ventons autant le mérite d'une interdépendance du triptyque et d'une prise en compte des trois variables dans un raisonnement qui les unit, c'est parce que nous restons fortement convaincus des synergies et des avantages que ce triptyque peut offrir à l'entreprise. Ainsi, nous pensons devoir définir quelques uns des objectifs de ce triptyque avant de présenter son contenu où les options qu'il offre.

Ainsi, le triptyque IE/SI/KM vise la création, le maintien, l'amélioration et le développement d'un avantage concurrentiel défendable et durable pour l'organisation. Ceci passera principalement par l'élaboration d'une cartographie actuelle et future de l'environnement en fonction de la cartographie, actuelle et potentielle, des connaissances et compétences de l'organisation ; des cartographies qui vont favoriser l'innovation et l'obtention d'avantage concurrentiel.

### **5.2. Au-delà de l'indépendance, l'interdépendance**

Les concepts que nous traitons dans cette recherche ne sont pas dépendants l'un de l'autre mais sont, au terme de nos lectures et de nos observations, interdépendants.

La dépendance implique que sans l'un, l'autre n'existerait pas ou ne fonctionnerait pas bien. Force est de constater que beaucoup d'entreprises, notamment algériennes, fonctionnent malgré l'absence de cellules de veille ou d'intelligence économiques (même si, pour quelques unes, il y a parfois une présence non formalisée). Elles fonctionnent malgré une démarche KM qui parfois, n'est pas assez au point, ou carrément inexistante. Elles fonctionnent malgré un système d'information qui parfois, laisse à désirer. Elles fonctionnent même si certains des

dirigeants ne savent même pas ce qu'est l'intelligence économique. Elles fonctionnent même si ces trois dispositifs n'existent pas ensemble. Cependant, ce terme « fonctionne » que nous venons d'utiliser à plusieurs reprises peut prendre une définition différente selon la vision de l'entreprise et donc les objectifs de cette dernière.

Ainsi, « fonctionner » n'est peut être pas suffisant pour obtenir performance ou avantage concurrentiel, mais de manière implicite, nous pouvons nous en contenter puisque l'objectif n'est pas de présenter, dans ce point, les indicateurs de performance des entreprises<sup>89</sup>.

L'objectif de notre recherche est de démontrer que des facteurs tels que le SI, KM ou IE sont, indépendamment de leur capacité à œuvrer ensemble, des vecteurs de compétitivité. Ils sont indépendants dans leurs structures. Cependant, la nécessité de les considérer dans leur globalité n'est pas encore d'actualité pour bon nombre de dirigeants, ce qui dans un premier temps conduit à un manque à gagner et qui pourrait par la suite, conduire à une perte de compétitivité.

Leurs indépendance, selon nous, est importante dans le sens où une certaine autonomie de gestion permet d'éviter des conflits internes. C'est, à notre sens, un bon atout pour une meilleure interdépendance<sup>90</sup>.

L'analyse et l'examen des trois systèmes nous a conduit à ce résultat :

- Ces trois variables sont indépendantes dans leur fonctionnement, nous avons eu l'occasion de les observer au niveau de l'entreprise (que nous avons choisie pour étude) et nous avons constaté que du point de vue structure et organisation, chacune contribue à sa manière dans l'amélioration de la performance globale de l'entreprise et dans l'obtention d'un avantage concurrentiel. Ce que nous voulons démontrer par contre, c'est que cette indépendance n'exclue pas les interactions. Bien au contraire, une interdépendance implique une synergie. Une synergie qui se construit autour de variables autonomes dans leur fonctionnement multiplie de façon exponentielle la chance d'obtenir des résultats innovants. Et si, en plus de leur indépendance, ces éléments sont prédisposés à des interactions justifiées par l'existence d'éléments communs entre eux, cette synergie ne sera que plus renforcée. c'est le cas pour nos variables qui disposent de plusieurs éléments en commun.
- Une dépendance aurait été néfaste pour la synergie. Une dépendance implique une position de force et donc une absence de liberté d'action pour une des parties. Une liberté de réflexion et d'action limitée diminue de la possibilité de libérer le potentiel créatif et innovateur. La notion de dépendance ne permet pas d'exploiter l'efficacité

---

<sup>89</sup> Notons tout de même que certaines entreprises tirent profit de certains facteurs organisationnels ou de certaines externalités pour être compétitives. C'est ce qui limite parfois le sentiment du besoin de recourir à des outils et méthodes de management modernes.

<sup>90</sup> Ce que nous voulons dire par là est que, lorsque deux variables sont indépendantes l'une de l'autre, la défaillance de l'une n'implique pas l'arrêt de l'autre. Il diminuera certes de son efficacité mais ne constitue pas un obstacle au fonctionnement de la première variable. Aussi, cette indépendance augmente les opportunités de synergie et d'interaction et offre plus de possibilités et de choix pour une meilleure interdépendance.

collective des acteurs de l'entreprise. Une interaction qui naît de variables dépendantes engendre une codépendance<sup>91</sup> et les résultats ne seront pas optimisés.

- Nous tenons à séparer la notion d'interaction de la notion de dépendance. La relation que nous tentons d'établir dans notre problématique ne concerne en aucun cas une relation de dépendance. Considérer les variables dépendantes l'une de l'autre réduirait notre vision et impliquerait des résultats contraires à nos objectifs. L'entreprise que nous avons prise pour cas dispose des trois processus. Nous avons observé leur indépendance et nous ne pouvons, si nous voulons avoir un raisonnement cohérent, expliquer les résultats de l'entreprise par une interaction qui existe de fait et qui rend les variables dépendantes. Nous avons démarré d'un constat : trois démarches existent. Nous avons analysé l'impact de chacune de ces démarches sur l'entreprise et nous avons analysé le contenu de chacune de ces démarches. En laissant ressortir les éléments communs pour chacune de ces démarches, nous avons tracé des passerelles et des synergies. Nous avons déduit un potentiel d'efficacité qui, grâce au principe de synergie, ne pourrait que multiplier les alternatives d'obtention d'un avantage concurrentiel.
- Le terme « principe de synergie » est le terme que nous avons choisi pour justifier nos conclusions. La synergie étant un PRINCPE prouvé et validé par plusieurs disciplines, il ne sera donc pas remis en cause lorsque nous évoquerons cette interdépendance comme une solution plus efficace. Si nous démontrons qu'il ya d'éventuelles interdépendances entre les trois variables, nous en concluons d'une synergie créatrice de valeur.

Dans le tableau suivant, nous avons présenté quelques éléments qui apparaissent tant dans l'intelligence économique que dans le système d'information ou le Knowledge Management. Ces éléments et les différentes combinaisons qui peuvent en ressortir constituent autant de possibilités de synergies pour l'entreprise et constituent, chacune, une opportunité à saisir pour l'obtention d'un avantage concurrentiel.

---

<sup>91</sup> Elle implique une forte dépendance d'une variable par rapport à l'autre et conditionne la réussite de cette variable par l'état de l'autre variable.

**Tableau N° 5 : Les sources de synergie dans le triptyque IE/SI/KM**

	Intelligence économique	Knowledge management	Système d'information
Contenu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informations</li> <li>• Connaissances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informations</li> <li>• Connaissances tacites et explicites</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informations dans l'attente de leur transformation en connaissances</li> <li>• Connaissances (pour créer des bases de connaissances)</li> </ul>
Fonctions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veille (besoin de SI)</li> <li>• Rechercher</li> <li>• Collecter</li> <li>• Traiter</li> <li>• Stocker</li> <li>• diffuser</li> <li>• Sécurisation (besoin de SI)</li> <li>• Influence (besoin de SI et KM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repérer les connaissances (besoin de l'IE)</li> <li>• Actualiser (besoin de l'IE)</li> <li>• Valoriser (besoin de l'IE)</li> <li>• Partager (besoin de SI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechercher (besoin de la veille)</li> <li>• Collecter</li> <li>• Analyser (besoin de l'IE et KM)</li> <li>• Stocker</li> <li>• Diffuser</li> </ul>
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prises de décisions</li> <li>• innovation</li> <li>• Avantage concurrentiel et stratégies proactives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prises de décision</li> <li>• innovation</li> <li>• Avantage concurrentiel par l'alignement du km à la stratégie d'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prises de décisions</li> <li>• Avantage concurrentiel :</li> <li>• Alignement du SI à la stratégie d'entreprise</li> </ul>
Outils	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veille</li> <li>• Système d'information</li> <li>• Knowledge management...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veille</li> <li>• Système d'information</li> <li>• Intelligence économique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veille</li> <li>• Intelligence économique</li> </ul>
Interactions et passerelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimente le km par les informations recueillies</li> <li>• Alimentées par la veille</li> <li>• Alimentée par les connaissances en provenance du km</li> <li>• Utilise le SI comme support permanent dans l'ensemble des phases</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimente la cellule d'intelligence économique en connaissances</li> <li>• Utilise le SI comme support dans les étapes de conversions sociales des connaissances</li> <li>• Utilise le SI dans la création et le développement ainsi que dans la protection des bases de connaissances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il constitue un vecteur important et permanent dans le fonctionnement de l'intelligence économique et du KM au niveau de l'entreprise</li> <li>• Il veille au bon fonctionnement et à la bonne circulation des informations au sein de l'entreprise</li> <li>• Sauvegarde et protection du patrimoine de l'entreprise</li> </ul>

Source : élaboré par nos soins

### **5.3. Présentation de certaines synergies du triptyque IE/SI/KM**

Les variables étant très interdépendantes les unes des autres, il y a un fort risque de redondance dans la présentation des synergies et des articulations. Cependant, le fait que ces synergies apparaissent dans beaucoup de points, cela signifie que les objectifs du triptyque ne concernent pas seulement l'amélioration de la stratégie intelligence économique de l'entreprise.

- **Une construction de sens et valeur ajoutée guidées par l'IE et le KM et soutenues par le SI**

Le couple IE /KM sont deux activités qui permettent aux entreprise d'être compétitives. Leur interaction permet de surveiller l'environnement extérieur de l'entreprise tout en veillant et surveillant les changements internes qui doivent être opérés pour s'adapter et répondre au mieux aux couple opportunités/menaces. La pertinence de cette réponse ne peut exister que si l'organisation est dotée d'un système capable de fournir, d'analyser, de conceptualiser, de contextualiser, de stocker, diffuser... des informations tant internes (KM) qu'externes (IE). Il est nécessaire pour cela que le système d'information de l'entreprise offre cette possibilité de relier les deux visions et de constituer, au-delà d'un intermédiaire, un catalyseur de cette synergie.

- **SI : système de liaison entre IE et KM**

Pour que le système d'information d'une organisation puisse optimiser la synergie des différents dispositifs de cette organisation, il faudrait qu'il puisse d'une part créer une synergie entre les connaissances propres de l'organisation (dont est chargée le KM) et la capacité de décryptage des signaux provenant de l'environnement où évolue l'entreprise (par le biais d'un système d'intelligence économique). Autrement dit, le système d'information propulse la synergie éventuelle entre le KM et l'IE. Une interdépendance qui, grâce à une adéquation (assurée par le système d'information) entre une vision orientée vers l'extérieur (assurée par l'intelligence économique) et une vision orientée vers les connaissances organisationnelles et fondamentales de l'entreprise ( assurée par le Knowledge Management), permet de construire un avantage concurrentiel défendable et durable dans le temps.

Il existe quelques travaux sur la convergence et complémentarité du KM et IE ou KM et SI mais il en existe peu ou pas de ceux qui abordent explicitement, la synergie des trois domaines KM, IE et SI. Nous tentons, par cette recherche, a en expliciter cette synergie.

La déduction que nous en font à travers l'analyse de chacune des trois variables et les différentes passerelles que nous dégageons peuvent sembler simples du point de vue théorique. Cependant, la complexité apparaît lorsque nous essayons de vérifier la faisabilité de cette relation sur le terrain. En effet, la production de connaissances est à lui seul un processus complexe. La nécessité du système d'information n'est pas remise en cause. Le système d'information contribue dans toutes les phases du Knowledge Management. Il permet

tout aussi bien de favoriser l'obtention d'informations par les individus. Ces derniers reçoivent des informations (inputs) par le biais de plusieurs outils fournis par le système d'information de l'entreprise. Les informations que reçoivent les individus au sein de l'entreprise vont rencontrer les connaissances propres de ces individus. Cette rencontre va créer une combinaison et une interprétation unique qui dépendra de plusieurs paramètres ; parmi lesquels la perception que se font ces individus des informations qu'ils reçoivent. Une interprétation qui, à son tour dépend du paradigme de perception de chaque individu, et de sa capacité d'apprentissage et d'intégration des différents paramètres internes et externes à l'organisation. Il en ressortira des connaissances qui à leur tour, seront, diffusées, partagées, transmises, de manière volontaires ou pas, de manière formelle ou pas mais, qui au final, se traduiront souvent par une décision et une action (output), innovante ou pas ! Cette transmission, ce partage seront davantage favorisés par l'existence d'un système d'information moderne et performant.

- **L'alignement des systèmes d'information et de Knowledge Management avec la stratégie du système d'intelligence économique**

Dans son activité quotidienne, toute entreprise qui se veut compétitive, se doit de relever le défi de la proactivité.

La problématique de la réactivité, à notre sens, ne se pose plus comme elle se posait avant. Elle devient un facteur clé de succès qu'une entreprise désireuse d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable dans le temps se doit de maîtriser. La différenciation entre les entreprises qui interviennent dans le même DAS se pose désormais en terme de proactivité bien plus qu'en terme de réactivité. Ce ne sera plus seulement la capacité de l'entreprise à répondre et à réagir aux variables environnementales dans leur globalité qui lui garantira la survie, mais sa capacité à anticiper, à construire ou créer un environnement qui, non seulement lui sera favorable, mais dans lequel elle précédera les autres concurrents dans avec ses stratégies. Elle deviendra celle qui imposera des règles du jeu pour que d'autres concurrents s'y soumettent. A cet effet, l'innovation devient un autre défi qui découle de cette volonté ou plutôt nécessité de la proactivité. Elle (l'innovation) constituera un élément tellement convoité par les entreprises que les stratégies et les outils à mettre en place pour l'atteindre vont se multiplier. Pour peu que les risques soient maîtrisés, l'innovation devient un avantage concurrentiel majeur pour l'entreprise. Cette dernière devra, pour en optimiser les chances de cet avantage, se doter d'une véritable ingénierie lui permettant de mettre en œuvre de manière systématique la recherche et la sélection de solutions innovantes. Nous attribuons, dans beaucoup de cas une grande partie de l'innovation à un trait de génie et à l'esprit créatif ; il n'en demeure pas moins que ses fondements soient souvent conditionnés par la connaissance du domaine.

A ces deux défis, proactivité et innovation, s'additionnera alors un défi tout aussi important qu'essentiel. Il s'agit du défi de la maîtrise des connaissances. C'est là tout l'intérêt de notre

recherche. En effet, la maîtrise de la connaissance, dans ce contexte, possède au moins deux facettes<sup>92</sup> : une facette externe et une facette interne.

- La facette externe se traduit par la veille stratégique : composante essentielle et outil incontournable au service de l'intelligence économique, la veille stratégique tient l'entreprise informée, en temps réel et de manière constante, des activités des concurrents réels soient-ils ou potentiels ainsi que sur l'ensemble des variables environnementales susceptibles de constituer une menace pour l'entreprise ou qui pourrait être source d'opportunité à saisir en vue d'une meilleure anticipation. Autant d'informations qui constituent un enjeu de connaissances pour l'entreprise.
- La facette interne réside dans le management des connaissances. En tant que processus de création, de capitalisation, de développement et de diffusion des connaissances impliquant l'ensemble des personnels de l'entreprise, cette démarche débouche sur une meilleure qualité des produits et des services, offre des opportunités d'innovation et donc une meilleure compétitivité pour l'entreprise.

- **Synergie pour une stratégie océan bleu<sup>93</sup>**

L'intelligence économique et le Knowledge Management ont beaucoup de points communs<sup>94</sup>.

- La constitution de réseaux et communautés de pratique ;
- Une logique tournée vers l'innovation ;
- Une mise en place de l'entreprise apprenante ;
- La gestion stratégique des compétences et des ressources humaines ;
- La gestion des actifs immatériels (y compris le savoir et savoir-faire) ;
- Implication du top management pour la réussite du projet KM ou IE.

Ces éléments constituent un atout économique de taille puisque les investissements en infrastructure, plateformes applicatives et une partie de l'étude sont communs. Il suffit alors de développer pour chaque axe, ses spécificités.

---

<sup>92</sup> Ces deux facettes vont être complétées par la nécessité de mise en place d'un système d'information performant qui garantira la circulation, le traitement et surtout la mise à disposition au temps voulu et de manière efficace des connaissances ( extraites et codifiées) aux acteurs concernés de l'entreprise.

<sup>93</sup> La Stratégie Océan Bleu est un paradigme d'une stratégie d'entreprise, exposé par W. Chan Kim et Renée Mauborgne, chercheurs au Blue Ocean Strategy Institute à l'INSEAD dans leur ouvrage Stratégie Océan Bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques. Le concept a fait l'objet d'un premier ouvrage publié en 2005 (et mis à jour en 2015) où les auteurs expliquent que la forte croissance et les profits élevés que peuvent générer une entreprise se font en créant une nouvelle demande dans un espace stratégique non contesté<sup>2</sup>, ou Océan Bleu, plutôt qu'au cours d'affrontements avec des fournisseurs existants pour des clients existants dans une activité existante (wikipédia)

<sup>94</sup> Gorla, Stéphane, « Knowledge Management & Intelligence Economique : Deux notions aux passés proches et aux futurs complémentaires », Journal en ligne ISDM N°27, Université du Sud Toulon Var

### ***Chapitre 3 : Le Knowledge Management, l'intelligence économique et le système d'information : un triptyque au service de l'avantage concurrentiel***

---

Le système d'information, quant à lui, va s'appuyer sur les besoins et les résultats des deux premières disciplines afin de constituer et de construire l'architecture nécessaire pour garantir le bon fonctionnement et l'opérationnalité des deux autres systèmes.

Choisir une stratégie d'innovation pour obtenir un avantage concurrentiel ne concerne pas forcément les actions « innovantes » que l'entreprise mène dans son domaine d'activité stratégique. Il peut arriver que dans les espaces habituels de concurrence, il soit de plus en plus difficile pour l'entreprise de trouver des opportunités de croissance (océans rouges), la compétition dans ce cas là devient très dure et les résultats qu'obtiendra l'entreprise peuvent ne pas être à la hauteur des efforts fournis. Dans ce cas là, l'entreprise dont l'esprit compétitif prime pourra, ou devra chercher à investir dans des marchés inconnus non affectés par la concurrence. L'entreprise s'inscrit alors dans un paradigme stratégique orienté vers une croissance en dehors des sentiers battus. C'est ce que W.Chan Kim et Renée Mauborgne qualifient de stratégie Océan bleu.

La métaphore des océans rouges et bleus permet de décrire le marché dans sa globalité.

« Les océans rouges sont les activités existantes et représentent l'espace connu du marché. Dans les océans rouges, les frontières de l'activité sont connues et acceptées par les différents acteurs (fournisseurs, clients, prescripteurs, etc.). Les règles de la concurrence sont également connues. Dans les océans rouges, les entreprises essaient de dépasser leurs rivaux en conquérant de nouvelles parts de marché. Pour une entreprise confrontée à cette intensité concurrentielle, il devient de plus en plus difficile de trouver des opportunités de croissance. L'offre se transforme et le produit devient une commodité ou s'inscrit dans des niches de marché. La compétition devient sanglante, d'où le terme d'océan rouge et de la couleur des comptes qui en résultent. » (Wikipedia)

« Les océans bleus, au contraire, sont constitués de toutes les activités n'existant pas actuellement. Celles-ci constituent donc un marché inconnu, non affecté par la concurrence. Dans les océans bleus, la demande est créée plutôt que conquise. Pour les entreprises, il y existe de nombreuses opportunités pour une croissance rapide et importante. La compétition n'existe pas car les règles du jeu n'existent pas et sont à écrire. L'océan bleu est une analogie pour décrire l'immensité du potentiel non exploré. » (Définition de wikipedia).

Ainsi, la source d'inspiration de la stratégie océan bleu se trouve dans la capacité de l'entreprise à opter pour une nouvelle forme d'innovation. Une innovation qui crée de la valeur pour le client et pour l'entreprise en même temps. Au-delà de l'amélioration de l'offre standard, l'entreprise s'inscrit dans une stratégie de rupture et ne se contente pas d'offrir un nouveau produit au client, mais offre carrément un nouveau marché où de nouvelles règles concurrentielles vont se dessiner. Et bien sûr, elles se dessineront en faveur de l'entreprise qui a pris l'initiative de lancer cette stratégie océan bleu.

Si l'intelligence économique permet de rendre compte de l'état du marché actuel et des différentes pistes à exploiter pour une éventuelle stratégie océan bleu, le KM fait valoir toute

son importance puisqu'il s'agit de créer et non plus de s'adapter. A ce niveau, il est primordial pour l'entreprise de se concentrer sur les éventuelles compétences distinctives qu'elle pourra engager dans ce nouvel univers concurrentiel qu'elle créera d'elle-même.

La synergie du triptyque prend tout son sens dans le cadre de la réussite de ce type de stratégie.

Le triptyque IE/SI/KM permet donc de sortir de l'océan rouge pour se développer dans un océan bleu. La nature permanente de chacune des variables de ce triptyque lui donne une certaine continuité qui s'adapte avec les contraintes de ces deux stratégies. Ce paradigme implique en effet que l'entreprise crée en permanence de nouveaux océans bleus qui, avec l'arrivée de la concurrence attirée par le taux de pénétration « faible au départ » du nouveau marché, se transforme petit à petit en océans rouges.

- **La synergie du triptyque comme réponse la problématique décisionnelle et informationnelle de l'entreprise**

En nous basant sur chacune des définitions de l'intelligence économique, du KM et du SI, nous remarquons que beaucoup de points communs ressortent, chacun de ces systèmes vise une prise de décision pertinente qui permettra à l'entreprise de répondre au mieux aux opportunités et menaces.

La satisfaction des clients dans un contexte concurrentiel, la performance et l'efficacité des processus métiers face à une concurrence accrue passent par une adaptation des compétences et des capacités de l'entreprise. D'où la nécessité de réunir l'intelligence économique pour comprendre quelles sont les exigences auxquelles il faut relever les compétences et les connaissances de l'entreprise. Cette valorisation des connaissances sera prise en charge par le KM. Le tout sous-tendu par un système d'information. Les décisions prises enrichiront les bases de connaissances de l'entreprise à leur tour.

En nous penchant sur le rôle de l'intelligence économique dans la résolution des problèmes décisionnels, trois problématiques ressortent : la problématique du processus décisionnel, la problématique de la pertinence de l'information et celle du processus de création et de valorisation des connaissances.

La démarche englobe l'identification du problème décisionnel, sa traduction en problème informationnel, son injection dans un processus de création, de développement et de capitalisation sur les connaissances relatives à ce problème, puis le retour vers le centre de décision pour convertir ces résultats en actions. Ces différentes phases représentent un processus long dans lequel chacun des dispositifs joue un rôle important dans la prise de décision et le choix des actions stratégiques à mener. Aussi, nous remarquons que les problématiques de l'information et des connaissances sont sous-tendues par la problématique décisionnelle et sont à son service. Nous pouvons donc déduire que le système d'intelligence économique constitue un point de départ et un point d'arrivée dans le triptyque IE/KM et SI.

Dans cette relation d'interdépendance, nous pouvons tout de même lui donner un rôle de moteur puisqu'il enclenche aussi bien les deux autres processus qu'il en constitue leur réceptacle.

L'identification des sources, la collecte et l'analyse d'informations et la prise de décision. Ces différentes phases comportant la recherche d'information ne peuvent être dissociées de la question récurrente de la pertinence et de celle de la validation des sources et de l'information collectée.

- **Synergie du triptyque pour une meilleure analyse stratégique**

Dans le cadre de l'élaboration du diagnostic stratégique, l'entreprise recourt à chacun des dispositifs du triptyque. Aussi, lorsque ces trois dispositifs sont réunis et s'articulent dans une réflexion d'ensemble, la pertinence et la performance du diagnostic augmentent d'efficacité.

Ainsi, dans le cadre du diagnostic externe, il est important de combiner la force de chacun de ces systèmes puisque le degré de menaces et d'opportunités s'apprécie par et par rapport aux ressources de l'entreprise. Le diagnostic interne, quant à lui, permet d'évaluer le potentiel de l'entreprise par rapport à l'environnement externe.

Au-delà de sa contribution essentielle dans le diagnostic stratégique, le triptyque améliore l'analyse des options stratégiques qui s'offrent à l'entreprise tout comme il facilite et rend plus efficace la prise de décision.

Si les trois systèmes interviennent dans chacune des étapes du processus d'analyse stratégique, leur articulation offrira bien plus de synergies que s'ils étaient considérés séparément.

#### **5.4. Schéma récapitulatif du triptyque et de l'avantage concurrentiel**

Dans la définition de l'IE, plusieurs processus y apparaissent en l'occurrence, la veille, la décision, la protection du patrimoine informationnel et l'influence.

Pour ce qui est de la problématique de cette recherche, elle prend en considération deux processus essentiels qui mettent l'information au centre de la réflexion à savoir :

- Le processus de veille : qui répond à la problématique de l'information. Nous avons traduit cette variable par le choix d'un processus qui englobe autant le problème informationnel que celui de sa gestion. Il s'agit du système d'information et son rôle dans le processus IE.
- Le processus décision : qui se traduit, pour notre recherche, par l'articulation et le schéma d'adéquation KM/IE. Une décision expliquée par la mise à la disposition des connaissances différenciées créées dans l'entreprise au service de la stratégie qui découle de l'IE.

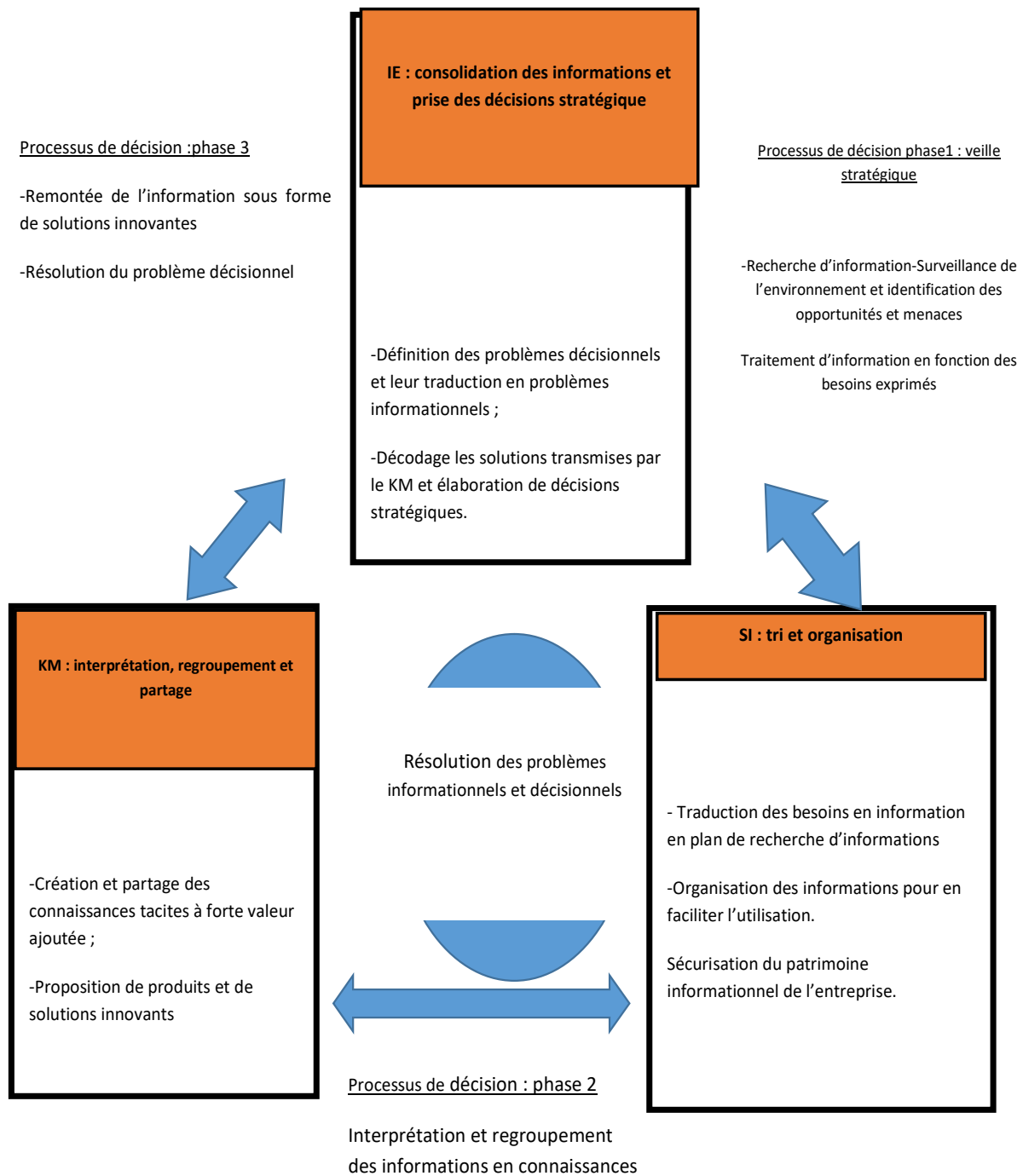
Décider dans un contexte IE revient à choisir une solution adaptée au problème décisionnel préalablement défini. Pour cela, l'entreprise aura besoin de moyens qui, dans un premier temps, lui permettent de juger, interpréter et évaluer la situation ( en définissant les besoins en information et en identifiant les informations à valeur ajoutée), et, dans un second temps de traduire les informations collectées et les connaissances créées en réponses stratégiques.

Cette réflexion sur la question de l'intelligence économique nous amène à conclure qu'à lui seul, le dispositif IE n'atteint pas toute sa performance, l'avantage concurrentiel qu'il peut créer dépendra, entre autres choses, de son degré d'articulation avec le SI et le KM de l'entreprise.

L'intelligence économique, démarche destinée aux entreprises et aux institutions et qui vise à favoriser leur développement, permettrait à l'entreprise de préserver sa position et conquérir de nouveaux marchés. L'entreprise pourrait, dans un environnement hyperconcurrentiel et grâce à l'intelligence économique raccordée au SI et KM (voir figure ci-après établie par nos soins), tout aussi bien se défendre qu'attaquer. C'est une arme qui conduirait l'entreprise vers une solution unique dans le but de créer un avantage compétitif.

Le schéma que nous proposons ci-après met en relation le processus recherche d'information et le processus décisionnel. Il fait ressortir la contribution de chacune des composantes de ce triptyque dans une relation d'interdépendance avec pour objectif, l'amélioration de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

**Figure N° 23 : Interdépendance du triptyque IE/SI/KM**



Source : élaboré par nos soins

### **5.5. La chaîne de valeur et le triptyque IE/SI/KM**

« L'entreprise, perçue sous l'angle des connaissances qu'elle utilise et qu'elle produit, peut se représenter comme un ensemble d'activités qui contribuent à des processus organisationnels et des processus de production dont les finalités sont de produire des biens et des services, conformes aux attentes d'un client (interne ou externe à l'entreprise), dans les meilleurs conditions de coûts, de délais et de qualité ».

Définir l'entreprise comme un ensemble d'activités nous amène à nous pencher sur la définition de la chaîne de valeur. Si l'entreprise est définie par un ensemble de domaine d'activités stratégiques (DAS), chacun de ces DAS dispose de sa chaîne de valeur, elle-même définie par un ensemble d'activités en interdépendance et qui, ensemble, contribuent à la création d'une valeur (un produit ou service).

Dans l'analyse de la chaîne de valeur, nous procédons à une analyse de chacune des activités pour ressortir le couple valeur coût de chacune de ces activités afin de prendre les décisions nécessaires par l'amélioration de certaines activités (en investissant davantage d'efforts et de ressources), l'externalisation, la suppression ou une simple amélioration de la coordination suffit parfois pour améliorer le rapport valeur/coût.

Dans le cadre de l'analyse stratégique, l'analyse de la chaîne de valeur est d'une importance cruciale pour l'entreprise. Elle constitue un outil stratégique pour l'obtention d'un avantage concurrentiel.

Si nous analysons de plus près, nous verrons que cette analyse ne s'éloigne pas de notre triptyque, bien qu'elle le mette en avant dans cet esprit de synergie et d'interdépendance.

En effet, en termes d'informations et de connaissances, chacune des différentes activités qui forment la chaîne de valeur constituent un fournisseur d'informations et de connaissances pour les autres activités et, par la même occasion, reçoit des informations et des connaissances qui lui permettent une meilleure visibilité, un meilleur choix et une meilleure coordination globale. La veille et l'intelligence économique sont indispensables dans l'analyse de la chaîne de valeur. Elles constituent l'interface extérieure et donnent des références pour la comparaison et l'évaluation des activités. Le système d'information constitue le fidèle compagnon et garantit l'efficacité de toutes les actions qui sont associées à l'information et à la connaissance.

L'analyse de la chaîne de valeur, nous l'avons dit plus haut, est un outil d'analyse stratégique et permet à l'entreprise d'identifier, au-delà des points forts et faibles, d'éventuelles sources de différenciation et d'avantage concurrentielles. Le km y joue tout son rôle puisqu'il permet de créer des opportunités d'innovation par la détection, le développement, la valorisation des connaissances à chacun des niveaux de l'entreprise.

Ainsi, la chaîne de valeur constitue un terrain très favorable pour que le triptyque déploie toute sa synergie pour identifier et créer des sources d'avantage concurrentiel.

### **5.6. Le triptyque IE/SI/KM et le Benchmarking**

Un diagnostic stratégique offrira des éléments de réponse. Il constituera un outil qui renseignera l'entreprise aussi bien sur ses forces et faiblesses qu'elle positionnera dans un environnement où elle aura analysé les éventuelles menaces et opportunités.

La veille stratégique est un outil de choix pour le diagnostic stratégique, il fournit à l'entreprise les informations nécessaires relatives à son macro et micro environnement (à travers le modèle PESTEL et les 5+1 forces concurrentielles). Il permet à l'entreprise d'évaluer ses forces et ses faiblesses en les positionnant dans l'environnement concurrentiel (ou potentiellement concurrentiel) et lui donne ainsi la possibilité d'agir et d'élaborer des scénarii et des stratégies.

L'analyse stratégique n'a de sens que dans la mesure où les ressources et compétences de l'entreprise sont rapportées à son environnement. Cette comparaison aboutira à l'identification des forces et des faiblesses des concurrents également. L'entreprise pourra profiter pour identifier des acteurs dont les produits, services, méthodes...sont meilleurs et procédera à des améliorations à son niveau.

Cette veille stratégique offre également à l'entreprise, à travers des actions de Benchmarking, d'améliorer ses performances en observant et en s'inspirant de celles des autres. Nous avons d'ailleurs nous-mêmes choisi, d'opter pour cet outil afin de comprendre comment se fait la mise en place d'une politique d'intelligence économique à travers le monde et analyser la possibilité de s'en inspirer pour l'appliquer au contexte de l'entreprise algérienne.

Mais pour le moment, ce point traitera de la contribution de ce triptyque dans l'amélioration des actions et des activités de Benchmarking de manière générale.

« Avec une vision très opérationnelle, le Benchmarking est défini comme la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité [CAMP 95]. Avec une vision plus générale, le Benchmarking est un processus continu d'évaluation des produits, services et méthodes d'une entreprise par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders [KEARNS 86]. Soit l'entreprise adopte ces pratiques, soit elle les adapte avec l'objectif d'améliorer sa performance. Avec une vision plus synthétique encore, le Benchmarking peut être défini comme un processus d'évaluation et d'amélioration de la performance [MAIRE et al 96]. En fait, la notion de Benchmarking recouvre des acceptations très différentes selon le contexte de mise en application auquel elle se réfère. Il existe en effet de nombreux types de Benchmarking actuellement mis en application »<sup>95</sup>

---

<sup>95</sup> BÜYÜKÖZKAN Gülçin , MAIRE Jean-Luc, « Amélioration de la performance avec un processus de benchmarking », *ALBI'97 / 3-5* Septembre 1997, <https://www.researchgate.net/publication/310795520>

Pour chacun des types de Benchmarking proposé par ces auteurs, nous allons tenter de faire ressortir le rôle de chacune des variables étudiées de manière indépendante avant de proposer un schéma d'interdépendance entre les trois variables considérées dans l'ensemble.

- **« Le Benchmarking interne**

Il vise à comparer des processus, produits ou services appartenant à la même organisation »<sup>96</sup>. Il fait appel au système d'information et au Knowledge Management. Dans ce cas, les connaissances sont déjà au sein de l'organisation mais ne sont pas généralisées à l'ensemble des services ou des unités. Ce Benchmarking interne, grâce au système d'information, va identifier les éléments sur lesquels devront opérer les actions d'amélioration. L'entreprise devra, également, faire appel au KM pour garantir un accès plus large aux connaissances de l'entreprise de la part des utilisateurs ciblés. La création et la mise à disposition de la base des connaissances nécessitent, pour se faire dans les meilleures conditions, le soutien d'un système d'information.

- **« Le Benchmarking concurrentiel**

Il vise à comparer une entreprise au meilleur de ses concurrents sur le marché »<sup>97</sup>. Les variables qui interviennent sont IE SI et KM. Ce type de est le plus connu. L'entreprise, lors de son diagnostic stratégique et de l'analyse de son système de valeur<sup>98</sup>, identifie les activités sur lesquelles doivent porter ses efforts afin de rattraper sinon dépasser la concurrence. Dès lors qu'il ya interface externe, l'IE trouve toute sa place. Aussi, une fois les informations recueillies dans l'entreprise, leur traitement, leur gestion et le circuit qu'elles empruntent pour se traduire en connaissances sont pris en charge par le système d'information et le KM.

- **« Le Benchmarking générique**

Il vise à comparer des entreprises appartenant à des secteurs d'activités différents mais qui ont des processus similaires. »<sup>99</sup> Les variables qui interviennent sont IE SI et KM. Faire du Benchmarking ne signifie pas seulement se comparer au leader ou au meilleur que soit dans le même secteur d'activité. Il arrive qu'une entreprise procède à un Benchmarking générique. Cela signifie que le modèle de référence qui lui sert d'étalon n'est pas forcément une entreprise qui exerce dans le même secteur d'activité. Sa comparaison portera alors non pas sur les produits ou services mais sur des variables liées beaucoup plus à des méthodes de gestion et des outils de management.

---

<sup>96</sup> BÜYÜKÖZKAN Gülçin , MAIRE Jean-Luc, Op.Cit.

<sup>97</sup> BÜYÜKÖZKAN Gülçin , MAIRE Jean-Luc, Op.Cit.

<sup>98</sup> Comme nous l'avons déjà dit, le système de valeur est l'analyse de la chaîne de valeur d'une part et l'analyse de la chaîne de valeur des concurrents, fournisseurs et clients. Cela permet de comparer sa chaîne de valeur à celle de la concurrence pour identifier les forces et les faiblesses ainsi que les actions à entreprendre pour avoir un avantage concurrentiel mais également étudier la chaîne de valeur des fournisseurs et des clients pour être sûr de choisir le bon partenaire commercial et trouver le moyen d'optimiser ensemble leur chaîne de valeur.

<sup>99</sup> BÜYÜKÖZKAN Gülçin , MAIRE Jean-Luc, Op.Cit.

- **« Le Benchmarking fonctionnel**

Il vise à comparer une fonction génératrice de valeur ajoutée et commune à des entreprises non concurrentes mais appartenant à un même secteur d'activités. »<sup>100</sup> Les variables qui interviennent sont IE SI et KM. A la différence du Benchmarking générique, la référence qui sert de modèle de comparaison est une entreprise qui se trouve dans le même secteur d'activité. Même si elle n'est pas la concurrente de l'entreprise, cette dernière peut s'en inspirer pour améliorer certaines de ses fonctions.

- **Le Benchmarking processus**

Il vise à mettre en évidence, pour chaque entreprise engagée et généralement reconnue comme leader dans son secteur d'activités, la spécificité de certaines opérations de son processus critique »<sup>101</sup>. Les variables qui interviennent sont IE SI et KM.

- **« Le Benchmarking stratégique**

Il vise à recueillir les meilleures pratiques des entreprises le plus souvent concurrentes avec une mise en évidence des objectifs stratégiques associés à ces pratiques. »<sup>102</sup> Les variables qui interviennent sont IE SI et KM. ce Benchmarking n'est pas loin du Benchmarking concurrentiel avec comme spécificité la nature de la pratique à copier. Il s'agit, pour ce type de Benchmarking, de se pencher sur des pratiques plutôt stratégiques.

- **« Le Benchmarking organisationnel**

Il vise à faire évoluer certaines activités qui ont une grande incidence sur l'organisation de manière à rendre celle-ci mieux adaptée à un contexte de compétitivité. »<sup>103</sup> Les variables qui interviennent sont IE SI et KM. Il s'agit d'observer de près l'évolution de l'environnement et sa complexité afin de les comprendre et d'opérer les changements organisationnels nécessaires pour une meilleure adaptation.

Nous constatons qu'en dehors du Benchmarking interne, les différents types de Benchmarking proposés par ces auteurs présentent tous une interface externe<sup>104</sup>. Ce Benchmarking interne peut paraître plus facile à implémenter par rapport aux autres puisqu'il met en jeu des individus appartenant à la même organisation et qui sont mieux disposés (ou du moins sont sensés être mieux disposés) à échanger des informations et en créer de manière collective des connaissances nouvelles. Le Benchmarking interne permettra de satisfaire ou d'améliorer le niveau de satisfaction des individus de l'entreprise qui, dans une certaine mesure, sont considérés comme clients interne de cette entreprise.

---

<sup>100</sup> Ibid.

<sup>101</sup> BÜYÜKÖZKAN Gülçin , MAIRE Jean-Luc, Op.Cit.

<sup>102</sup> Ibid.

<sup>103</sup> Ibid.

<sup>104</sup> Nous devons savoir que ce Benchmarking interne est, lui aussi, basé sur un diagnostic externe. Les deux diagnostics, interne et externe, ne prennent tout leur sens que lorsqu'ils sont évalués l'un par rapport à l'autre.

### 5.7. Triptyque et résilience organisationnelle

l'incertitude et une caractéristique qui s'applique aussi bien dans l'environnement de travail à l'intérieur même de l'organisation qu'à l'environnement externe de cette organisation.

Les perturbations environnementales qui sont parfois soudaines, comme la crise sanitaire du Covid 19 que nous traversons actuellement, remettent en cause le sens établi par les institutions, les organisations et la société toute entière, et ce, à travers les quatre coins du monde. Weick, dans ses travaux sur la gestion des crises et la création de sens, *parle d'événement cosmologique pour définir l'émergence de quelque chose non prévu qui remet en cause l'ordre établi. Le sens partagé s'effondre ainsi que les moyens de reconstruire le sens.*<sup>105</sup>

Aussi, cette incertitude persistante qui met les acteurs devant des situations inconnues en permanence augmente de la nécessité de développer des compétences qui permettent d'améliorer les capacités d'anticipation ou, au moins, d'agir rapidement lorsque les événements échappent à notre contrôle. Cette compétence est ce que nous désignons par « résilience »; appliquée aux entreprises, elle prend l'appellation de résilience organisationnelle ».

La résilience organisationnelle est un processus initié par l'effondrement du sens établi. Un événement équivoque remet en cause le sens établi et se matérialise par un risque de perdre une situation jugée satisfaisante ou acceptable. Le risque le plus important est le risque légal. S'il n'y pas d'équivocité et d'ambiguïté, l'individu puise dans ses routines et habitudes pour traiter la situation à laquelle il fait face. C'est lorsqu'il ne dispose pas de solution mémorisée qu'il est obligé de s'engager dans un processus d'explicitation et de recherche de solutions nouvelles et ainsi de créer du sens en interagissant avec les autres<sup>106</sup>.

Elle est également définie comme « la capacité d'une organisation à anticiper, se préparer, répondre et s'adapter aux changements progressifs et aux perturbations soudaines afin de survivre et prospérer ».

Les concepts qui ressortent des définitions de résilience organisationnelle sont la connaissance de l'environnement, le niveau de préparation, l'anticipation des perturbations, la capacité de déploiement des ressources, le degré d'adaptation, la capacité de rétablissement, etc. (McManus et autres, 2008)<sup>107</sup>.

Les enjeux qu'aborde la problématique de la résilience organisationnelle sont, à notre sens, de deux dimensions. La première est externe et engage la capacité de l'entreprise à anticiper et à

---

<sup>105</sup> Autissier. D, Covid-19 : « L'apprentissage de l'incertitude par la résilience organisationnelle », 31 août 2021, <https://www.forbes.fr/management/covid-19-lapprentissage-de-lincertitude-par-la-resilience-organisationnelle/>

<sup>106</sup> Ibid.

<sup>107</sup> Robert, B., Hémond. Y et Yan.G, « L'évaluation de la résilience organisationnelle », Téléscope, vol.16, n°2, 2010, p.131

s'adapter à son environnement. La deuxième n'est pas moins compliquée puisqu'elle aborde la problématique de la gestion de crise et des changements au sein même de l'entreprise. Une dimension interne qui fait appel à plusieurs problématiques managériales. Des changements et des crises externes qui impliquent des crises internes.

Face à ces deux problématiques, les managers doivent faire preuve d'anticipations internes et externes. Pour ce faire, la proactivité en interne consistera à mettre en place une culture d'entreprise résiliente aux changements et qui permettra aux individus de l'entreprise à réfléchir, dans de meilleures conditions aux éventuelles solutions pour faire face à l'environnement extérieur.

Entre les crises internes et les crises externes provoquées par des événements non attendus, il est indispensable pour l'entreprise d'optimiser ses efforts pour améliorer son niveau d'anticipation et son niveau de créativité, d'innovation et de proactivité.

Le triptyque nous semble à cet effet constituer la combinaison la plus adéquate pour répondre simultanément à ces multiples problématiques. L'articulation d'un système d'information qui renforce le lien entre la vision externe que nous offre l'intelligence économique et la visibilité interne que nous offre le Knowledge Management ouvre la voie sur une multitude de combinaisons et de synergies « performantes » et « proactives ».

En observant de près les concepts qui apparaissent dans la définition de la résilience (connaissance de l'environnement, le niveau de préparation, l'anticipation des perturbations, la capacité de déploiement des ressources, le degré d'adaptation, la capacité de rétablissement), le rapprochement apparaît de manière très directe avec les solutions qu'offre le triptyque.

Ainsi, l'intégration du triptyque confèrera certainement une meilleure performance à l'organisation en rendant plus facile l'anticipation et l'identification des informations sensibles « signaux faibles » ainsi que la capacité de l'entreprise à adapter ses compétences et ses connaissances aux objectifs qui en découlent.

### **5.8. Le triptyque améliore la capacité d'absorption de l'entreprise**

Dans un cadre toujours plus compétitif, nous relierons le triptyque à un concept qui met au défi les entreprises en compétition. Il s'agit de la capacité d'absorption de l'entreprise.

Cohen et Levinthal (1990)<sup>108</sup>, définissent la capacité d'absorption de l'entreprise comme étant « l'aptitude d'une firme à reconnaître la valeur d'une nouvelle information, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales ».

Il s'agit aussi de la capacité de l'entreprise à valoriser, assimiler, partager, transformer et à appliquer de nouvelles connaissances externes dans la réalisation de nouveaux produits ou processus.

---

<sup>108</sup> Noblet. J-P, Simon. E, « La capacité d'absorption, un état de l'art », dans Management & avenir, 2010/5 n°35

La capacité d'absorption est un ensemble de capacités individuelles et de capacités collectives. Le partage d'une nouvelle connaissance externe entre les membres d'un groupe est alors considéré comme une capacité collective essentielle pour la capacité d'absorption<sup>109</sup>.

En nous référant à ces deux définitions, capacités fondamentales sont alors distinguées : l'acquisition, la valorisation, l'assimilation, le partage, la transformation et l'application ou de nouvelles connaissances. Ces différentes capacités peuvent être regroupées et classées en capacités potentielles (acquisition, valorisation, assimilation) et en capacités réelles (diffusion, transformation et application).

Par ces multiples dimensions qui ressortent de la définition de la capacité d'absorption de l'entreprise, nous tenterons de voir et de démontrer la contribution du triptyque dans l'amélioration de cette capacité.

Notons tout de même, avant de commencer, le rapprochement entre ce concept et l'approche du Knowledge Management. Des objectifs qui se rapprochent jusqu'à s'identifier l'un l'autre et qui, pour se compléter, doivent faire appel à l'intelligence économique pour adapter l'application de ces connaissances et au système d'information pour ajuster l'ensemble de ces fonctions.

- **Le triptyque et les capacités potentielles d'absorption**

L'acquisition et la valorisation des connaissances : reconnaître et valoriser les connaissances externes essentielles pour l'entreprise fait appel aussi bien au système de veille stratégique qu'au système de gestion des connaissances soutenus et renforcés par le système d'information de l'entreprise.

La capacité de l'entreprise à comprendre, analyser et interpréter ces informations qui proviennent de l'IE pour en créer du sens et des connaissances relève également de l'œuvre d'une articulation entre le KM, le SI et bien sûr l'IE.

- **Le triptyque et les capacités de réalisation**

Les connaissances créées devront circuler et être partagées au sein de l'entreprise. Ce partage permettra de valoriser davantage ces connaissances et d'en créer probablement d'autres. Tout comme il permet de les acheminer aux différents acteurs cibles qui les transformeront en actions.

En effet, les connaissances valorisées doivent être pertinentes et actionnables. Une pertinence qui sera évaluée par leur capacité à répondre aux objectifs de la stratégie dessinée par l'intelligence économique et à être portées par le système d'information de l'entreprise.

---

<sup>109</sup> Oumaya, S, Gharbi, L, « La capacité d'absorption de l'entreprise : conceptualisation et mesure », XXVe conférence Internationale de management stratégique, AIMS, Hammamet , 30 mai-1<sup>er</sup> juin 2016

Plusieurs modèles (Levinthal)<sup>110</sup> de la capacité d'absorption ont été développés. Noblet et Simon (2010) détaillent ainsi de manière précise les modèles de Van den Bosch et al., de Zahra et George, de Lane et al., de Todorova et Durinsin... Dans ces différents modèles, la capacité d'absorption dépend toujours de facteurs externes et internes :

- les facteurs externes intègrent les connaissances de l'environnement et la position dans le réseau de connaissances ;
- les facteurs internes intègrent bien sûr les connaissances antérieures (bases de connaissances, investissements en R&D, aptitudes individuelles, référentiels des communautés de pratiques...), mais aussi les routines ou processus qui forment la culture organisationnelle (communication entre fonctions, diversité des origines, rôle des « veilleurs » spécialisés, langage commun, gestion des ressources humaines...)

Ainsi, comme nous pouvons le constater, ces concepts d'adaptation et de compétitivité ne peuvent être séparés des dispositifs que nous étudions dans cette recherche. Et les résultats et les synergies qui peuvent découler de ce triptyque ne peuvent que décupler la performance de chacun de ces dispositifs.

### **Conclusion**

Tandis qu'une partie des travaux de recherche et des pratiques managériales cherchent à optimiser les processus internes du système de gestion des connaissances, et ce notamment via l'amélioration des technologies de l'information, une autre partie des travaux et des pratiques, sous l'impulsion des travaux sur les facteurs-clés de succès travaillent à la compréhension et l'amélioration de l'interaction du système avec son environnement<sup>111</sup>.

Ce double enjeu vers lequel est orientée la gestion des connaissances justifie largement le qualificatif de système pour la gestion des connaissances. Le nombre d'acteurs et le rôle différent de chacun d'entre eux implique une diversité de relations et d'interactions avec la gestion des connaissances. Des interactions qui augmentent de la valeur du système de gestion des connaissances.

Aussi, cette double vision, orientée aussi bien vers les processus internes que vers l'extérieur conforte notre recherche dans le sens où le triptyque qui fait objet de notre étude offre cette solution à chacune de ses composantes. Ainsi, grâce à l'interdépendance de ces trois variables, IE/SI/KM, le knowledge management arrive à améliorer son processus interne tout en impactant positivement les décisions orientées vers l'extérieur.

---

<sup>110</sup> Levinthal. W.C, " Théorie des capacités d'absorption: savoir-apprendre pour favoriser l'innovation", <http://www.sietmanagement.fr/modele-des-capacites-dabsorption-w-cohen-et-d-levinthal-c-boynton/>, consulté le 10/4/2021

<sup>111</sup> Duzert. Aurélie, « La connaissance dans les entreprises », collection Repères Gestion, Hibr édition, 2014, p 45

Chercher uniquement dans les zones éclairées est le meilleur moyen de s'aveugler<sup>112</sup>. En effet, l'information utile à une stratégie efficace est celle qui fait souvent l'objet d'une recherche intelligente et approfondie. Se contenter de ne prendre que l'information visible et partagée par tout le monde conduirait l'entreprise à avoir une vision restreinte de la concurrence et mal évaluer les menaces provenant des stratégies concurrentes.

Pour contrer ce schéma réducteur de la compétitivité d'une entreprise, celle-ci doit mettre en œuvre un dispositif intelligent capable de scruter en permanence son environnement pertinent, d'en comprendre la dynamique et d'être capable de l'influencer. L'intelligence économique, alimentée par un système d'information performant et un Knowledge Management qui viserait à systématiser et optimiser le partage et la valorisation des connaissances dans l'organisation, constitue à cet effet, l'outil qui vient répondre à cette préoccupation qui met l'accès à l'information, sa gestion et sa protection au cœur du développement de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Après avoir passé en revue l'articulation de ces trois démarches et quelques synergies éventuelles qui peuvent en découler, nous pouvons considérer que ce triptyque confère à l'entreprise une multitude de solutions à une multitude de problèmes. Les différentes combinaisons de ces trois variables qui le composent se formeront et s'adapteront en fonction de la problématique à laquelle l'entreprise cherchera à répondre. C'est un peu comme « le couteau suisse » à multi fonctions de l'entreprise.

Aussi, pour notre part, nous restons convaincus qu'une analyse ou un raisonnement en mode « triptyque » offre une valeur ajoutée supérieure à celle d'un raisonnement qui aborde les variable séparément. En intégrant ce triptyque dans la réflexion stratégique de l'entreprise, la carte mentale de chacun des acteurs concernés dans l'entreprise s'élargit et agrandit le cercle des opportunités qui peuvent en ressortir des différentes interactions.

---

<sup>112</sup> Marcon. C et Moinet. N, l'intelligence économique, Dunod, Paris, 2006, P7

## ***Conclusion de la partie 1***

## Conclusion de la première partie

La première partie de cette recherche a porté sur les dispositifs d'intelligence économique, système d'information et Knowledge Management. Plus que de simples concepts au niveau de l'entreprise, ce sont des systèmes qui œuvrent de manières indépendantes et interdépendantes pour la performance de l'entreprise.

Nous avons cherché à préciser ce que nous entendons par : Intelligence économique/système d'information et Knowledge Management. Tout en reconnaissant les difficultés et le caractère incomplet de chaque définition, la première partie de ce travail s'est attachée à définir et à mettre en évidence les variantes entre ces trois différentes, quand bien même convergentes, notions.

Alors qu'elles sont souvent utilisées et présentées de manière indépendantes, autant dans les ouvrages que dans les structures organisationnelles des entreprises, revenir sur une présentation successive de chacune de ces trois variantes nous aura permis d'avoir une connaissance plus approfondie des processus d'interaction, d'articulation et d'interdépendance qui caractérisent ce triptyque. Il nous a paru fondamental de dissocier, dans un premier temps, la présentation de chacune des variables et de mettre en relief les caractéristiques de chacune des notions afin que les ressemblances, les convergences apparaissent plus claires et se déduisent d'elles-mêmes. Les objectifs de chacune de ces composantes, leurs rapports aux connaissances, à la performance et à l'avantage concurrentiel nous ont permis de conclure que, malgré les spécificités dans leur formalisation et de leur mise en œuvre, elles restent cependant très liées l'une à l'autre et les synergies créées par leurs interactions sont, bien plus que bénéfiques, essentielles pour une meilleure compétitivité.

Les actions d'intelligence économique vont au-delà d'une simple adaptation de l'entreprise à l'environnement. Elles visent le développement d'un avantage concurrentiel par la proactivité bien plus que par la réactivité.

La proactivité va consister, pour l'entreprise à agir pour provoquer les changements. La dimension influence dans la stratégie d'intelligence économique prend tout son sens. L'entreprise déploiera tout son « génie » afin de provoquer les changements souhaités dans l'environnement en faveur de sa vision et de ses objectifs.

La stratégie proactive privilégie l'attaque et l'offensive qui amènerait l'entreprise à se doter de comportements non dictés par l'environnement. Elle créera ses propres marchés et ses propres opportunités. Son plus grand allié dans cette approche est bien l'information et la connaissance et pour aiguiser cette « arme cognitive », elle devra regrouper, dans une approche synergique, tous les systèmes qui manipulent l'information et la connaissance dans l'entreprise.

Les dispositifs et les acteurs qui manipulent l'information et les connaissances au sein de l'entreprise sont nombreux et, tous, ont un impact plus ou moins direct sur les décisions stratégiques de l'entreprise. L'intelligence économique est une composante dont les résultats sont directement injectés dans les prises de décisions stratégiques. Elle manipule aussi bien des informations stratégiques que des connaissances distinctives et les met au service de l'obtention d'un avantage concurrentiel. Elle se charge de faire bon usage des ressources potentielles pour élaborer des stratégies et aboutir à des actions compétitives. Ses contributions sont multiples ; elles vont de la maîtrise des connaissances et des savoir-faire, de la détection des menaces et des opportunités, de la coordination des acteurs et des activités et la protection des différents patrimoines de l'entreprise jusqu'à la mise en œuvre de stratégies d'influence. Il apparaît ainsi que le système d'information comme le Knowledge Management accompagne l'intelligence économique dans l'exercice de toutes ces fonctions. D'où notre intérêt pour l'analyse de la performance synergique du triptyque IE/SI/KM qui, après examen, nous a permis de conclure qu'il permet d'identifier des pistes de solutions à la hauteur des ambitieux enjeux de l'entreprise.

L'intelligence économique, à travers sa première composante qu'est la veille, permet aux organisations de maîtriser l'information stratégique pour accroître leur compétitivité. Considéré comme un ensemble d'outils et de méthodes qui, en manipulant l'information depuis sa recherche jusqu'à sa diffusion, permettent à l'entreprise de détecter les opportunités et les menaces pour l'aider à prendre des décisions stratégiques d'une part et, d'autre part, à anticiper l'évolution de l'environnement et de l'ensemble des acteurs y intervenant afin d'accroître sa capacité à agir sur lui. Elle aura besoin pour ce faire d'un système d'information performant qui optimisera l'efficacité des actions de veilles. Il profitera également de cette veille, technologique, pour se mettre à jour et se développer davantage. Nous avons également vu dans cette partie que cette fonction de veille est étroitement liée au processus de développement et de valorisation des connaissances au niveau de l'entreprise.

Aussi, l'intelligence économique s'accompagne de mesures visant à protéger le patrimoine informationnel d'une organisation, ainsi que des actions de lobbying. Pour chacune de ces dimensions, le SI comme le KM constituent des catalyseurs pour l'optimisation des performances.

Tout au long de cette partie, nous avons recouru à des terminologies différentes, toutes chargées de sens, en parlant d'intelligence économique. Processus, démarche, dispositif, outil, méthode, approche, discipline et autre. En fait, le terme peut évoluer en fonction du contexte d'utilisation mais ce sont des acceptions qui convergent lorsque nous associons l'intelligence économique à la prise de décision. Cependant, l'intelligence économique prend tous son sens lorsque nous la qualifions de système. Ainsi, en orientant notre vision

sur les interactions entre ces trois éléments, nous nous sommes inscrits dans une approche systémique.

En nous appuyons ainsi sur l'approche systémique, nous considérons alors le système d'intelligence économique comme une interconnexion et une interdépendance du processus d'intelligence économique (lui-même composé d'autres processus : veille, protection et influence) et les autres systèmes qu'il alimente et qui l'alimentent, en l'occurrence le système de gestion des connaissances et le système d'information.

Cette définition nous permet de structurer le SIE en plusieurs composants interdépendants et complémentaires. Des interdépendances que nous avons préalablement définies et que nous pouvons résumer comme un ensemble de synergies créées d'une spirale dans laquelle œuvrent simultanément les trois composantes du triptyque. Une spirale qui tire sa force et son énergie des trois maillons ; chaque mouvement d'un élément impacte le mouvement de la spirale en entier.

Tout comme nous retrouvons dans les différentes définitions de l'intelligence économique les aspects liés à la gestion des informations et des connaissances, nous retrouvons également cette complémentarité lorsque nous observons de près la définition et les composantes de chacun des systèmes d'information et du KM. La complémentarité et l'interdépendance ne pouvant être ignorée, il est de l'intérêt de l'organisation d'optimiser les synergies qui en découlent. Cela permet d'une part d'optimiser les ressources et donc les coûts associés à leur fonctionnement mais surtout créer cette spirale auto régénératrice de performance.

L'analyse de chacun des dispositifs, leur articulation avec les connaissances et l'avantage concurrentiel laisserait suggérer différents schémas d'articulation et d'interdépendance. En effet, étant tous les trois associés, d'abord à la gestion de l'information, ensuite au processus de création et de partage des connaissances, les possibilités de combiner les approches pour en créer une différenciation dans l'organisation de l'entreprise ou dans le produit lui-même sont d'autant plus nombreuses que les schémas d'interprétation, de perception, des dirigeants chargés de créer cette synergie sont multiples et différents.

L'intelligence économique constitue cet élément qui relie directement l'entreprise à son environnement. C'est une interface entre l'entreprise et son environnement qui permet une lecture pertinente de leur relation. Elle constitue au sein de ce triptyque un élément essentiel autour duquel sont consolidées les performances des autres éléments. Elle permet, en tant que dispositif directement rattaché au centre de décision, de mieux orienter le développement des systèmes d'information ainsi que le développement et la valorisation des connaissances dans le sens d'un éventuel avantage concurrentiel.

## Partie 1 : Intelligence économique, système d'information et Knowledge Management : la synergie d'un triptyque au service de l'avantage concurrentiel

---

A l'issue de cette première partie de la recherche, relative tout aussi bien à présenter des démarches managériales stratégiques que les synergies issues de leurs interconnexions, nous terminerons notre conclusion par une définition qui traduit notre perception de l'intelligence économique. Cette démarche que nous qualifions de système, lui-même composé de plusieurs systèmes. Nous restons convaincus que la performance d'une seule démarche à elle seule au sein de l'entreprise ne suffit pas pour obtenir un avantage concurrentiel car l'efficacité maximale de l'entreprise ne s'obtient pas par la somme des performances de chacune de ses démarches stratégiques mais dans la capacité de chacune de ces démarches à interagir avec les autres systèmes de l'entreprise pour profiter des synergies et créer la meilleure position stratégique.

Après avoir fait le tour de la question sur l'intelligence économique et son positionnement dans le triptyque IE/SI/KM de manière générale, nous allons, dans la partie qui suivra, analyser cette question dans le contexte algérien.

## ***Partie 2 :***

***Mise en place du dispositif  
d'intelligence économique au  
sein de SONATRACH et son  
articulation dans le triptyque  
IE / SI / KM***

## **Introduction de la deuxième partie**

*« La théorie est absurde sans pratique et la pratique est aveugle sans la théorie »*

*Emmanuel Kant*

L'intelligence économique, définie par ses interactions avec chacun des systèmes d'information et du Knowledge Management, offre la possibilité à l'entreprise ou à un territoire d'avoir une vue d'ensemble sur l'environnement et ce qu'il recèle comme menaces et opportunités ainsi qu'une vision optimale des potentialités et des capacités de l'entreprise à s'insérer dans cet environnement et à l'impacter.

Cette discipline s'impose aujourd'hui dans beaucoup de pays comme fonction au niveau des entreprises et comme politique publique au niveau des pays développés. Pour les pays en voie de développement par contre, la mise en place de la démarche tarde à se concrétiser.

En Algérie, du point de vue théorique, cette discipline prend de l'ampleur même si les pratiques tardent à suivre. Des recherches lui sont dédiées et certaines entreprises tentent d'intégrer le processus (notamment la dimension veille) mais n'atteignent pas souvent l'objectif souhaité. Si ce constat dénote d'une relative prise de conscience de la part des praticiens, une chose est sûre, pour gagner plus en légitimité, il faudrait construire des outils de développement d'IE adaptés et adaptables à notre contexte.

Nous avons passé en revue dans la première partie les différents systèmes en charge de manipuler les informations et en tirer les plus pertinentes pour créer du sens et des connaissances organisationnelles à injecter dans les décisions stratégiques de l'entreprise. Nous sommes parvenus à conclure que l'intelligence économique est une solution efficace pour se différencier durablement de la concurrence ; une solution qui ne peut cependant s'accomplir pleinement que lorsqu'elle est raccordée au système d'information et au Knowledge Management de l'entreprise.

La deuxième partie de cette recherche se veut une contribution à une construction théorique de la discipline de l'intelligence économique en Algérie. En partant des conclusions théoriques de la première partie, nous nous sommes penchés sur la question de l'intelligence économique dans le contexte des entreprises algériennes et tenté de voir le degré d'intégration de cette discipline aussi bien au niveau macro économique qu'au sein même de l'entreprise. Nos observations nous ont conduits à voir que si des expériences étrangères ressortent quelques freins rencontrés lors de la mise en place du dispositif, l'entreprise algérienne n'en est pas encore là. Il est difficile d'aborder la question des freins rencontrés dans le processus de mise en place lorsqu'il n'y a pas beaucoup de recherches qui abordent de manière concrète le processus de mise en place de ce dispositif dans l'entreprise algérienne. Autrement dit, les processus de mise en place n'ayant pas encore été amorcés pour la plupart des entreprises, il est difficile d'évaluer sa performance et diagnostiquer les pistes d'amélioration. Par contre,

## ***Partie 2 : Mise en place du dispositif d'intelligence économique au sein de SONATRACH et son articulation dans le triptyque IE/SI et KM***

---

certaines travaux, très peu nombreux d'ailleurs, abordent certains des obstacles, que nous verrons plus loin dans cette partie, qui découragent la mise en place du processus IE.

Nous souhaitons, à travers cette thèse, mettre en avant le cas d'une entreprise algérienne qui a réussi à amorcer la mise en place de ce processus. Une étude de cas qui pourrait inspirer d'autres entreprises à en faire autant et à dépasser une partie des contraintes et des obstacles qui ont jusque là paralysé la mise en place de cet outil managérial.

Après avoir traité les fondements de cette pratique et de sa genèse et avoir présenté un corpus théorique qui reprend des définitions du concept d'intelligence économique et ses interactions avec les systèmes avec qui il rentre en interaction, nous proposerons dans cette partie, grâce à une démarche stratégique, une esquisse d'un modèle théorique qui permettrait de mieux comprendre cette discipline et de la situer dans le contexte de l'entreprise algérienne.

Pour ce faire, nous avons choisi de travailler sur le Groupe SONATRACH, un choix bien réfléchi, comme nous l'expliquerons plus loin dans cette partie, qui nous permettra d'étudier aussi bien le processus de mise en place de cette démarche que son interdépendance dans le triptyque IE/SI/KM.

Par ailleurs, cette seconde partie vise à rapprocher du pratique et du réel les considérations théoriques que nous avons construites précédemment. L'intelligence économique et son existence de plus en plus amplifiée à travers le monde ne semble pas évoluer seul dans l'entreprise. Son évolution, tout comme son impact, sont multidimensionnels. Autrement dit, si l'intelligence économique a besoin d'autres dispositifs pour bien fonctionner, son impact, lui aussi, s'observe à différents niveaux de l'entreprise. Son efficacité est tributaire d'un grand nombre de variables tant sociologiques que managériales au niveau de l'entreprise.

Notre ambition, au travers des différents développements qui vont suivre est de proposer une approche explicative qui fait apparaître une interdépendance et une synergie d'outils managériaux liés par des flux d'informations et de connaissances et sous-tendus par la recherche d'avantages concurrentiels. Nous allons confronter les objectifs de recherche construits dans l'état de l'art avec les pratiques identifiées au sein de SONATRACH.

Aussi, et pour avancer dans un esprit de recherche scientifique, il nous sera essentiel de justifier les démarche méthodologique et le positionnement épistémologique de notre recherche. Ce qui permettra au lecteur de mieux appréhender le raisonnement qui a guidé nos travaux. A la suite de notre réflexion, les résultats obtenus seront commentés, interprétés et critiqués quant à leurs limites.

Le design scientifique de cette thèse apparaît comme original à notre sens pour deux raisons : la première est l'approche globale et multidimensionnelle avec laquelle est appréhendé le concept d'intelligence économique. En effet, la diversité des concepts mobilisés dans cette recherche invitent le lecteur à construire une définition plus large de l'intelligence

## ***Partie 2 : Mise en place du dispositif d'intelligence économique au sein de SONATRACH et son articulation dans le triptyque IE/SI et KM***

---

économique fondée sur la synergie d'un triptyque qui regroupe les principaux outils managériaux qui traitent de l'information et de la connaissance. Aussi, la plupart des recherches en sciences de gestion abordent la problématique du concept d'intelligence économique du point de vue de son impact sur la stratégie de l'entreprise. Elles recourent à une approche hypothéticodéductive et une méthodologie quantitative pour percevoir si oui ou non elles permettent de gagner en efficacité et efficacité organisationnelle.

Notre recherche à nous s'inscrit, comme nous le verrons plus bas, dans une approche plutôt constructiviste avec une méthodologie qualitative qui a pour objectif de renforcer une assise théorique qui place l'intelligence économique au centre d'un triptyque qui puise son efficacité de la synergie qui s'y crée.

Nous présenterons dans le premier volet de cette partie l'intelligence économique dans le contexte de l'entreprise algérienne et présenterons, dans ce même chapitre, le Groupe SONATRACH, qui fait l'objet de notre étude.

Ce quatrième chapitre va nous permettre de mettre en application une réflexion stratégique en nous inspirant d'une démarche d'analyse stratégique étudiée dans la première partie, en l'occurrence le modèle de Porter. Pour comprendre l'état des lieux de cette discipline en Algérie, nous allons procéder à un diagnostic stratégique qui mettra en avant les points forts et les points faibles des entreprises algériennes algérien quant à la possibilité de mettre en place le dispositif ainsi que les opportunités et les menaces éventuels qui freineraient ou qui favoriseraient cette mise en place. Nous allons synthétiser nos résultats dans une matrice SWOT de l'intelligence économique en Algérie (IEA).

Tout comme une démarche d'analyse stratégique sert à prendre des décisions, ce chapitre a pour ambition d'aboutir à un modèle théorique d'intelligence économique en Algérie. Cette esquisse de « Benchmark théorique d'intelligence économique en Algérie » est tirée d'une analyse comparée des modèles d'intelligence économique dans le monde qui a été confrontée à notre matrice SWOT de l'IEA.

Pour renforcer et compléter ce modèle théorique, nous allons présenter dans le dernier chapitre de cette partie un cas d'entreprise algérienne. Nous allons exposer une série d'indicateurs qui vont mesurer l'existence ou pas de l'intelligence économique et son degré d'intégration au sein de SONATRACH.

L'objectif est double pour ce chapitre : après avoir présenté notre positionnement épistémologique et justifié nos choix méthodologiques, ce chapitre nous permettra de retracer la démarche IE au sein de l'entreprise, ce qui pourrait inspirer d'autres entreprises à entreprendre la démarche. Il nous permettra enfin de constituer un schéma synthétique qui fera ressortir les synergies réelles et éventuelles que crée l'interdépendance du triptyque.

Aussi, il nous permettra également de mettre en pratique les enseignements théoriques auxquels nous avons abouti dans la partie théorique.

Le chapitre dernier, quant à lui, fixera le contexte de cette thèse et développera la posture épistémologique et les choix méthodologiques opérés. Ce chapitre est particulièrement important puisqu'il exposera les résultats et les apports de cette recherche.

***Chapitre 4 :***  
***Analyse comparée de***  
***démarches d'intelligence***  
***économique : quel modèle***  
***pour l'Algérie ?***

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

*« Il ne sert à rien de monter plus vite si l'échelle n'est pas posée sur le bon mur »*

*Par l'auteur*

### **Introduction**

Dans une complexité croissante qui caractérise l'environnement, les managers ne doivent pas tenter de la simplifier, mais doivent apprendre à naviguer dans cette réalité complexe en se dotant d'outils et de connaissances au niveau théoriques et méthodiques qui leur permettraient d'identifier des solutions. Ils se doivent de commencer par bien définir leur vision pour avancer, faute de quoi les outils qu'ils mettront en place ne leur seront d'aucune utilité.

« Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où aller », le rôle des leaderships est à cet effet essentiel car il permet de guider les actions des différents acteurs sur le bon chemin. Il ne suffit pas de monter plus vite, il faut s'assurer d'abord d'avoir posé son échelle sur le bon mur. Ainsi, la vision va se conjuguer aux actions de l'entreprise pour monter le mieux sur une échelle bien posée. L'intelligence économique constitue, à notre sens, cet outil qui permet d'éclairer aussi bien les leaders sur la vision à adopter que les gestionnaires sur les outils à développer pour aller sur le chemin de l'efficacité et de la performance souhaitées.

L'intelligence économique aborde les problématiques informationnelles qui se rattachent aussi bien à l'entreprise qu'à son environnement. La vision globale qu'elle offre est un vecteur de performance et d'obtention d'un avantage concurrentiel. Le triptyque que nous proposons (IE/SI/KM) dans cette recherche pourrait s'inscrire dans une perspective de performativité où il est possible de transformer les pratiques organisationnelles en faveur d'une meilleure compétitivité.

Partie prenante, à la fois de l'économie de l'information et de celle des connaissances (Knowledge management), l'intelligence économique est un outil en vogue de la conduite des organisations. Les comportements micro économiques étant soumis à la double contrainte de réactivité - en vue de survivre- et de proactivité - en vue de développer leurs avantages concurrentiels-, l'information se voit octroyée une dimension de facteur de production et de ressource stratégique et central(e).

Le chapitre suivant propose, à travers sa première section, une brève analyse du contexte d'intelligence économique en Algérie et livre aux entreprises, notamment algériennes, un diagnostic sur des éléments à exploiter, et ceux à explorer. Un diagnostic qui serait un point de départ pour amorcer une démarche longue et profonde d'un processus étroitement lié au développement d'avantages concurrentiels. Nous proposerons une esquisse d'un benchmark théorique que nous aurons construit sur la base d'un Benchmarking des modèles que nous avons traités dans le chapitre premier de cette thèse. La deuxième section présentera quant à elle l'entreprise algérienne que nous avons choisie de prendre pour étude de cas ; il s'agit du Groupe Sonatrach. Les motivations liées au choix de l'entreprise ainsi que la méthodologie de recherche et d'enquête seront présentées dans le chapitre suivant. Nous y décrirons dans cette section la dynamique stratégique de cette entreprise afin de mieux comprendre le contexte dans lequel a été mise en place l'intelligence économique.

**Section 1 : Intelligence Economique en Algérie : évolution et maturité de la discipline**

*« Qui veut s'améliorer doit se mesurer, qui veut être le meilleur doit se comparer »*

Dans le premier chapitre, nous avons exposé quelques modèles d'intelligence économique dans les pays développés et quelques expériences amorcées dans les pays en développement.

L'exposé de ces différents modèles et les contextes dans lesquels ils se sont développés nous a semblé très utile. Il facilite l'analyse et la compréhension des indicateurs que présente le contexte algérien et permet, dans ce cas là, d'inspirer nos entreprises pour la création de leur propre modèle. A cet effet, le Benchmarking est, sans doute, indispensable si nous voulons élargir le spectre des alternatives à explorer pour construire un modèle d'intelligence économique dans nos entreprises.

Le Benchmarking constitue une option efficace pour les entreprises algériennes. Profiter des expériences des autres permet de gagner en temps et en expérience. Le choix des entreprises à « benchmarker » reste cependant important pour ne pas aller vers un copiage infructueux. Il serait plus intéressant et bien plus simple, dans un premier temps, de choisir un étalon ou d'observer un modèle qui présente des rapprochements avec le contexte de l'entreprise algérienne. Cela encouragerait les entreprises à aller vers l'adoption de la démarche IE et réduirait leurs appréhensions à ce sujet. Des appréhensions qui les freinent et qui renvoient souvent une image bien plus compliquée de l'IE qu'en réalité !

Ce que nous proposons dans cette section, c'est d'amorcer nous-mêmes ce processus de Benchmarking en analysant des modèles d'intelligence économique qui ont fait leur preuve dans le monde et de les confronter ensuite au contexte algérien pour déduire un modèle applicable par nos entreprises.

Cette recherche pourrait ouvrir la voie pour d'autres travaux dans ce sens. Présenter un modèle d'intelligence économique dans une entreprise algérienne ferait peut-être pencher la vision de certaines entreprises en faveur d'une mise en place « effective » et immédiate de ce dispositif.

La pratique du Benchmarking nécessite une connaissance complète des forces et des faiblesses de l'entreprise d'une part et celles des concurrents et des entreprises « Benchmarks » d'autre part. Pour ce qui est de cette recherche, nous présenterons quelques indicateurs qui décrivent le contexte de l'entreprise algérienne et les potentialités qu'offre ce contexte en matière d'application de l'IE.

L'objectif de cette section est double. Nous visons à dresser d'une part un état des lieux de l'intelligence économique en Algérie. Nous allons nous baser sur des études et enquêtes faites par des experts en la matière pour justifier et affirmer notre hypothèse de départ selon laquelle nos entreprises enregistrent un retard important quant à la mise en place de Dispositifs IE en leur sein. Nous allons profiter de ce diagnostic pour revenir sur quelques unes des raisons qui freinent cette mise en place. Nous avons construit ce diagnostic sur la base d'une recherche et d'une analyse documentaire accompagnée d'observations que nous avons effectuées autour de

## **Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?**

---

nous. Son contenu est, sans doute, non exhaustif, mais il nous donne un aperçu global du contexte d'intelligence économique en Algérie.

Une cartographie claire des freins et des éventuelles solutions clarifie la vision des managers et leur permettrait de définir des stratégies fondées sur des systèmes d'intelligence économique. Ainsi, notre second objectif est d'aboutir, après analyse des modèles et élaboration du diagnostic IE en Algérie, à un benchmark théorique qui comprendrait un certain nombre d'actions qu'il est possible d'appliquer dans le cadre d'une politique IE. Des actions inspirées des modèles, du diagnostic et de nos propres conclusions.

### **1. L'entreprise algérienne face à la problématique informationnelle dans un contexte de mondialisation : des indicateurs qui parlent**

L'Algérie s'est lancée, depuis son indépendance en 1962, dans divers projets pour mettre en place une assise industrielle<sup>1</sup>. Aussi, elle a dû faire face à plusieurs turbulences qui ont abouti à diverses formes de restructurations. Le choc pétrolier de 1986 a porté un coup dur à une économie quasi rentière, ce qui a, dès le début des années 90, conduit l'Algérie à s'engager dans des réformes structurelles concrétisant ainsi le passage, inscrit dans le programme d'ajustement structurel, à l'économie de marché.

Malgré une volonté de diversification bien affichée, l'économie algérienne reste fortement dépendante de la rente des hydrocarbures. Les efforts consentis par les pouvoirs publics en matière de diversification ont encore du mal à mettre en place une industrialisation compétitive au niveau international.

Cependant, même si les efforts continuent dans ce sens<sup>2</sup>, il n'en demeure pas moins que les entreprises algériennes continuent à afficher un retard de performance et de compétitivité face à la concurrence.

A l'heure où la tendance mondiale est pour l'économie immatérielle, économie numérique et économie du savoir et des connaissances, l'entreprise algérienne, dans sa trajectoire d'évolution d'un système économique industriel à un système d'une économie immatérielle et numérique, n'a pas su intégrer de manière efficace l'activité informationnelle. Cela se traduit, entre autres, à travers les tentatives échouées de veille stratégique et d'intelligence économique.

---

<sup>1</sup>La période 1962–1971 de l'économie algérienne est marquée principalement par la nationalisation des secteurs clés de l'économie et la création d'entreprises publiques ainsi que la mise en place d'un processus de planification centralisée, la création d'une structure industrielle ainsi que le parachèvement des institutions publiques. L'année 1966 a été marquée par la nationalisation des mines et des compagnies d'assurances étrangères et la signature d'accords de coopération avec la France, tandis que l'année 1971 a été marquée par la nationalisation des hydrocarbures avec l'acquisition par l'État de 51 % des avoirs des sociétés pétrolières françaises présentes en Algérie. En novembre de la même année le gouvernement a lancé la « révolution agraire » et la « gestion socialiste des entreprises » (GSE).

<sup>2</sup> ; « le rapport 2017 du cabinet de conseil et d'intelligence économique Oxford Business Group (OGB) sur l'Algérie met l'accent sur les efforts consacrés par le pays pour renforcer et diversifier son économie sur fond de chute des prix du pétrole. Ce rapport évoque la contribution croissante du secteur privé dans le PIB, en particulier du rôle des petites et moyennes entreprises (PME) soutenues par de nouvelles mesures; ainsi que le secteur des services financiers, qui a connu des évolutions positives telle que l'instauration du paiement en ligne » , [https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie\\_de\\_l%27Alg%C3%A9rie#cite\\_note-10](https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie_de_l%27Alg%C3%A9rie#cite_note-10)

### **1.1. Efficacité du marché : retard avéré**

Selon le rapport 2017-2018 publié par le Forum Economique Mondial<sup>3</sup> qui a évalué les facteurs stimulant la productivité et la prospérité de 137 pays, l'étude a fourni un classement mondial des pays les plus compétitifs.

L'indice de compétitivité est établi à partir d'une centaine d'indicateurs répartis en 12 catégories, en distinguant quatre critères de base : les institutions, les infrastructures, l'environnement macroéconomique, la santé et l'éducation primaire. Les autres critères d'évaluation comme l'efficacité du marché, celle du marché du travail, le développement du marché financier ou l'innovation relèvent de l'efficacité économique et du climat des affaires.

Pour établir le classement de compétitivité de l'Algérie, le Forum s'est basé sur 114 indicateurs regroupés dans les 12 catégories suivantes:

- Institutions : 88<sup>ème</sup> rang
- Infrastructures : 93<sup>ème</sup> rang
- Environnement macro économique : 71<sup>ème</sup> rang
- Sante/Education : 71<sup>ème</sup> rang
- Enseignement Supérieur et Formation : 92<sup>ème</sup> rang
- Marchandises et Efficacité du marché : 129<sup>ème</sup> rang
- Efficacité du marché du travail : 133<sup>ème</sup> rang
- Développement du marché financier : 125<sup>ème</sup> rang
- Etat de préparation technologique : 98<sup>ème</sup> rang
- Taille du marché : 36<sup>ème</sup> rang
- Sophistication des affaires : 122<sup>ème</sup> rang
- Innovation : 104<sup>ème</sup> rang

En observant le groupe d'indicateurs liés à l'efficacité du marché, nous relevons le retard qu'enregistre l'Algérie en matière d'efficacité du marché. Cet indicateur nous renseigne sur des efforts que notre pays devra consentir pour améliorer ce score. Notre intérêt d'avoir retenu cet indicateur plutôt que les autres est lié à la nature de notre recherche. En effet, nous voulons démontrer que, parmi les éléments qui pourraient améliorer le classement du pays, un dispositif d'IE serait probablement bien désigné. Par ailleurs, nous pouvons également imputer ce retard à des stratégies industrielles qui n'accordent pas assez d'importance à la gestion de l'information et de la connaissance, ce qui se répercute directement sur le niveau de compétitivité.

Nous pouvons définir l'efficacité du marché<sup>4</sup> comme la capacité de celui-ci à incorporer dans son fonctionnement (prix d'échange par exemple) l'information disponible sur le marché.

---

<sup>3</sup> <http://www.mdipi.gov.dz/?Publication-de-l-Index-2017-2018>

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

Parler d'un marché efficace revient à dire que le marché conduit à une allocation optimale des ressources et permet d'utiliser ces ressources de la manière la plus efficace possible. Les ressources sont multiples et l'information est, elle aussi, une ressource à part entière. De plus, elle constitue un support pour apprécier et évaluer les autres ressources (comme le capital, le travail, les matières premières...).

Vernon L. SMITH<sup>5</sup> (prix Nobel d'économie en 2002), dans son article publié en 1982, distingue trois grands ingrédients pour créer un marché efficace (ou comme il l'appelle marché en laboratoire) : l'environnement, les institutions et les comportements. Pour raccorder notre objectif de recherche à cette efficacité de marché, nous allons relier chacun des « ingrédients » que présente cet auteur à l'information et présenter les enjeux de cette dernière pour chacun des éléments proposés.

- **Premier ingrédient : l'environnement**

L'environnement Selon SMITH<sup>6</sup>, « décrit la structure sous-jacente du marché. Il s'agit de la structure de concurrence initiale, monopole, duopole, concurrence. L'environnement renvoie aussi à la dotation en ressources et en informations des agents, à leurs préférences sur les allocations finales. Le contrôle des préférences s'effectue par la rémunération des participants ». Il rajoutera plus loin que, « Pour parfaire la définition de l'environnement du marché, il faut définir quelle est l'information dont dispose les participants avant d'entrer sur le marché ».

La lecture de cette définition nous ramène à comprendre que l'environnement est un élément essentiel dans la définition de la structure de marché. Ce qui va dans le sens des raisonnements stratégiques proposés par des auteurs tels que PORTER. Ce dernier, référence en analyse concurrentielle, réserve une place d'honneur à l'analyse de l'environnement et son importance dans l'obtention d'un avantage concurrentiel.

Comme nous l'avons déjà présenté dans les chapitres précédents, l'analyse de la structure concurrentielle d'une industrie passe par l'analyse de l'ensemble des acteurs qui y interviennent. Ceci nous amène à déterminer la force et la faiblesse de chacun de ces acteurs ainsi que les menaces et les opportunités présentes et potentielles qui s'y rattachent. Une telle connaissance des tendances structurelles ne peut se faire sans un système de veille performant. La performance de la stratégie qui en découlera dépendra de la capacité de l'organisation à anticiper avec le plus de précision possible, le comportement des autres acteurs et l'évolution des facteurs et des tendances structurelles.

---

<sup>4</sup> Par ailleurs, nous pouvons également parler de marché efficient qui est défini par l'économiste EUGENE Fama (prix Nobel d'économie 2013) comme suit : « un marché est jugé efficient si le prix d'un actif est conforme à sa valeur fondamentale, basée sur la base de toute l'information disponible le concernant ( internet)

Que ce soit pour l'efficacité ou pour l'efficience, nous constatons que l'information joue un rôle important.

<sup>5</sup>Robin. Stéphane, « L'efficacité des marchés : quelques enseignements des expériences en laboratoire », 2010/3 N° 161 | pages 40 à 47. Article disponible en ligne à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-idees-economiques-et-sociales-2010-3-page-40.htm>

<sup>6</sup> Ibid.

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

Le lien se fait dès lors très vite entre la capacité d'une organisation à maîtriser son environnement et la possibilité de cette organisation à atteindre ses objectifs et donc à être efficace. Nous rappelons également que c'est la capacité de l'organisation à repérer les signaux faibles et à les intégrer à la stratégie qui déterminera la nature de l'avantage qu'obtiendra l'organisation.

Nous pouvons ainsi conclure ce point en revenant sur le score enregistré par l'Algérie. Étant bien en retard dans ce classement, il n'est pas improbable que ce score que l'on pourrait facilement qualifier de « faible » soit associé à une défaillance d'information. Cette défaillance pourrait apparaître à n'importe quelle(s) phase(s) du processus de gestion d'information. Allant de la définition des besoins en information jusqu'à la stratégie elle-même et bien au-delà.

L'intelligence économique est donc un dispositif qui permettra à l'entreprise de cerner l'ensemble des variables environnementales susceptibles de l'influencer et lui offrira également la possibilité d'identifier des opportunités pour influencer l'environnement à son tour.

- **Deuxième ingrédient : Les institutions**

*Elles désignent « l'ensemble des règles qui organisent le marché : les clauses de participations, les modalités de négociation et les conditions de transaction. Il existe un large choix d'institutions de marché. C'est l'un des résultats considérables de l'économie expérimentale d'avoir établi l'importance de cette variable sur le fonctionnement et sur l'efficacité des échanges. Le contrôle des institutions est facilité par l'utilisation de logiciels d'expérimentation qui permettent de limiter strictement la communication entre les agents à ce qui est autorisé par l'institution étudiée. Ces logiciels permettent aussi une collecte exhaustive dans le temps de toutes les informations pertinentes pour comprendre la dynamique d'un marché »<sup>7</sup>.*

A ce niveau, nous voulons mettre l'accent sur le rôle des institutions dans la réussite des stratégies industrielles des entreprises et de toute autre type d'organisation. Comme il est souligné par Smith, les institutions jouent un rôle important dans le fonctionnement et l'efficacité des échanges. Quant à l'information, il n'est pas sans dire que les économies compétitives ont réussi, à un degré et selon un intervalle de temps différents, à mettre en place un dispositif d'intelligence économique et de veille stratégique au service de toutes les organisations qui en ont besoin.

Aussi, nous avons vu, à travers l'analyse comparée des systèmes d'intelligence économique à travers le monde, que les pays qui ont le mieux réussi à implémenter ce dispositif, n'ont pas manqué d'impliquer - si ce n'est là le secret de la réussite d'ailleurs - les institutions publiques (qu'elles soient ministérielles ou collectivités locales) par leurs politiques, dans une

---

<sup>7</sup> Ibid.

## **Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?**

---

démarche collaborative d'IE entre public et privé. C'est ainsi que pour ce deuxième ingrédient qui détermine l'efficacité du marché, l'information y est indispensable.

Nous reprenons ci-après l'exemple cité par KOUIDRI Mohamed<sup>8</sup> sur l'intelligence économique en Asie pour illustrer le rôle et l'impact que peuvent exercer les institutions d'Etat pour booster, par des actions de veille et d'intelligence économique, la compétitivité des entreprises.

*« Le benchmark des pratiques d'IE au niveau international fait ressortir Taïwan comme un modèle très intéressant de pratique d'IE. Cette île/pays est la référence enseignée dans tous les cours d'IE aux universités britanniques et nord-américaines. L'île, deux fois plus petite que la wilaya d'El Bayadh, ne possède de relations diplomatiques qu'avec 25 pays dans le monde. Elle n'a pas de surface agricole assez importante pour nourrir sa propre population et ne possède pas de richesses naturelles. Taïwan cumule plusieurs handicaps, mais cela ne l'a pas empêché d'être le 25e pays le plus riche du monde avec un PIB de 518 milliards de dollars en 2015. Si Taïwan a su devenir depuis plusieurs années le leader mondial dans de nombreux domaines, c'est parce que, très tôt, il a su aller chercher l'information chez ses concurrents. Un document officiel d'IE destiné à la diplomatie taïwanaise nous donne une idée sur la stratégie de ce pays.*

*Ce document cite les 3 missions principales de cette diplomatie, à savoir : détecter toutes les opportunités de business pouvant intéresser l'île et la répercuter systématiquement à des relais industriels et économiques du pays (appels d'offres, sous-traitance, etc.), réussir à inviter au moins 15 acheteurs de multinationales par an pour leur proposer des produits manufacturés taïwanais, et enfin rapporter à l'île annuellement l'équivalent de 2 millions d'euros de chiffre d'affaires. Pour réussir ces missions, le pays compte quelque 500 diplomates/commerciaux constitués en radar afin de naviguer dans la mondialisation et avec leurs connaissances, en faire toujours une grande gagnante face à ses menaces et ses opportunités.*

*En effet, la mondialisation (on désigne sous ce terme : la convergence des marchés qui s'opère dans le monde entier) qui a été créée en 1983 par Théodore Levitt à l'université de Harvard, a des conséquences positives selon plusieurs études, puisque la pauvreté serait passée de 43% en 1981 à 21% en 2010. Ce pays investit massivement dans l'IE afin de pallier les quelque 800 nouvelles mesures protectionnistes mises en place à travers le monde chaque année.*

*En exemple, il est à signaler qu'avant même l'élection de Trump, les USA avaient déjà mis en œuvre 126 nouvelles mesures protectionnistes sur les trois dernières années. En fait, Taïwan a prouvé que brûler les étapes dans le développement économique est possible. Le pays a fait un bond, passant d'une économie basée sur l'agriculture, dans laquelle la terre était une ressource-clé, à une économie industrielle dans laquelle les machines sont des ressources importantes dans les années 1980, vers une économie de la connaissance aujourd'hui ».*

L'intelligence économique soutenue par l'Etat apparaît comme un partenaire de choix pour les entreprises qui s'inscrivent dans une logique de gagnant-gagnant.

---

<sup>8</sup> Kouidri. Mohamed, « Intelligence économique et PME, enjeux, expériences et perspectives », colloque national sur les stratégies d'organisation et d'accompagnement des PME en Algérie, université Kasdi Merbah, Ouargla 18 et 19 avril 2012

- **Troisième indicateur d'efficacité du marché : comportement des agents**

Nous rejoignons l'avis de cet auteur sur cet ingrédient car nous considérons que le comportement des agents définit le marché et nous y rajoutons même que leurs comportements vont définir le comportement des autres agents qui sous-tendra par la suite leurs futurs comportements à eux. Pour faire simple, on dira qu'en contexte de concurrence « le comportement de l'agent A dépend du comportement de B qui lui-même dépend du comportement de A ».

Il va sans dire que le comportement des agents et de tout acteur dépend des informations, et particulièrement des signaux faibles, qu'il perçoit, qu'il repère et de la manière dont il les interprète pour les transformer en action. Ici aussi, la veille sous toutes ses formes constitue un outil déterminant dans la prise de décisions et donc dans l'évolution des marchés. La capacité des agents et des institutions à anticiper l'évolution des comportements des acteurs déterminera le comportement individuel et collectif de l'ensemble des facteurs et acteurs sur le marché.

Ainsi, nous constatons que pour les trois ingrédients qui définissent l'efficacité du marché, l'information, et plus particulièrement l'intelligence économique à travers la veille stratégique, est un outil incontournable.

### **1.2.Climat des affaires : peut mieux faire**

Selon le classement Doing business<sup>9</sup> 2019 de la Banque Mondiale, l'Algérie stagne à la 157<sup>ème</sup> place mondiale sur 190 pays, avec un score de 48.6 points seulement. L'économie algérienne est perçue comme « l'une des plus fermées du monde et où il ya des difficultés à faire des affaires ». Un classement qualifié de « médiocre » pour un pays dont les potentialités dépassent celles des pays voisins qui, eux, enregistrent des places plus honorables (Tunisie 78<sup>ème</sup>, Maroc 53<sup>ème</sup>, Niger 132<sup>ème</sup>, Mali 148<sup>ème</sup>).

Le rapport du Doing business est basé sur l'évaluation d'un certain nombre de critères permettant une pratique saine et équitable des affaires. Il pointe du doigt les lenteurs administratives comme principal frein à la création d'entreprises qui rend le climat des affaires non propice. Onze domaines d'évaluation de la qualité de l'environnement commercial sont ainsi mesurés pour chacun des pays examinés. L'Algérie récolte de piètres notes dans les différentes catégories d'évaluation de l'environnement des affaires. La pire note est celle liée à l'octroi des prêts et pour laquelle elle est classée 181<sup>ème</sup> sur 190.

En parcourant certains indicateurs relatifs à la facilité de faire des affaires énoncés dans le rapport Doing Business<sup>10</sup> de ce rapport, nous constatons que le climat des affaires est évalué, entre autres, par rapport aux opportunités de formation pour les fournisseurs de services et les utilisateurs ainsi que le niveau de communication entre les secteurs public et privé.

---

<sup>9</sup> <https://www.elwatan.com/edition/economie/lalgerie-stagne-a-la-157e-place-mondiale-26-10-2019>

<sup>10</sup> <https://français.doingbusiness.org/fr/reports/global-reports/doing-business-2019>

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

Ainsi, pour améliorer le climat des affaires, il est important d'améliorer le niveau de communication entre les deux secteurs privé et public. L'intelligence économique serait un moyen pour l'Etat d'accompagner les acteurs économiques privé dans leur quête de compétitivité. Un contrat, comme nous venons de le dire plus haut, gagnant-gagnant. Sans une véritable diplomatie économique, une audace politique permettant de mettre en œuvre des réformes radicales en matière d'investissement et une vraie stratégie de veille économique pour accompagner les opérateurs privés dans leur conquête des marchés internationaux, il serait difficile à l'Algérie de rattraper le retard qu'elle accuse.

Lors du colloque organisé par l'Université de Monplaisir, à Tunis, sur le thème « intelligence économique et veille stratégique : les enjeux en Afrique »<sup>11</sup>, Jalloul Ayed, ancien ministre des Finances et Président d'honneur du Tunisia-Africa Business Council (TABC) a souligné que la collecte d'informations, en Afrique, est l'une des tâches des plus difficiles. Il rajoute que pour avancer dans l'IE, il existe un passage obligé « il faut tout d'abord collecter des informations utiles et pertinentes, puis les traiter et les analyser de façon méthodique et rigoureuse, puis les diffuser auprès des parties concernées afin qu'elles puissent les exploiter à bon escient ». Ce ministre met l'accent sur un problème que rencontre la Tunisie mais qui pourrait tout aussi être vrai chez nous. Il relève le manque de professionnalisme des acteurs intervenants dans les sphères économique et politique comme conséquence d'une insuffisance de formation qui leur permettrait de démystifier les secrets de l'économie mondiale et identifier les opportunités d'échange et de coopération et d'investissement. Il dit à cet effet, *«les centaines de diplomates qui représentent notre pays dans le monde ne sont pas mobilisés ni outillés pour jouer ce rôle. Il faut commencer par les former pour qu'ils apprennent à connaître les arcanes de l'économie mondiale et identifier les opportunités d'échange, de coopération et d'investissement. C'est un exercice difficile mais nécessaire. Et s'ils ne le font pas, qui va le faire pour que l'on soit mieux informé et nous préparer à relever les défis de l'avenir dans un monde qui change tous les jours »*.

Nous reprenons dans ce paragraphe, les mots de ce ministre car nous jugeons qu'ils peuvent tout aussi bien s'appliquer à notre cas. *« Pour donner un exemple des opportunités perdues par la Tunisie à cause de son manque de réactivité et des carences de son système de veille économique, il donne le cas des dizaines d'entreprises françaises qui ont quitté la Chine, à cause des grèves à répétition et de la montée des salaires qui ne sont plus compétitifs. C'était une aubaine pour la Tunisie, mais ces entreprises, faute d'avoir été sollicitées par la Tunisie, sont parties pour la plupart s'installer au Vietnam. Si on avait une cellule de veille digne de ce nom, on aurait réagi à temps et pu ramener quelques unes de ces entreprises en Tunisie, plus proche culturellement et à deux heures d'avion de la France »*... L'absence de veille est clairement présentée comme un frein à la saisie d'opportunités. Un reproche que l'on pourrait tout aussi bien faire pour l'Algérie.

---

<sup>11</sup> <http://kapitalis.com/tunisie/2016/04/07/intelligence-economique-la-tunisie-peut-elle-rattraper-son-retard/>

### **1.3. Et si la solution était l'intelligence économique ?**

L'information est classée au centre du changement et de l'amélioration. Son lien avec la stratégie est incontestable et si cette ressource n'est pas disponible, il en sera de même pour l'efficacité stratégique. Il est indispensable qu'il y ait cette coopération entre données publiques et privées afin d'élargir les sources d'information pertinentes qui donnent une idée sur les grandes tendances du marché et qui permettront ainsi de réagir rapidement et de prendre des décisions proactives.

Aujourd'hui, l'entreprise algérienne est, elle aussi, soumise à une grande pression environnementale. Elle devra faire face à l'ouverture des marchés et exposer, grâce aux exportations, ses produits à la concurrence. Une concurrence où tous les acteurs semblent jouer au même jeu mais n'observent malheureusement pas les mêmes règles.

Prendre conscience des enjeux de l'intelligence économique ne suffit pas pour réussir son implémentation. Il faudra comprendre cette démarche afin d'être capable de la revisiter et de mettre en valeur ses avancées, révéler ses limites selon le contexte économique et l'enrichir d'une capacité de réponse adaptée aux besoins de nos entreprises et du pays de manière générale. Une mise en place efficace et efficiente d'une telle démarche exige une analyse du champ d'appropriation de l'IE en Algérie qui permettra de dresser le profil des entreprises et d'articuler les moyens de l'entreprise à ceux de l'IE pour en proposer des moyens pertinents à sa mise en œuvre.

L'analyse comparée des systèmes d'intelligence économique dans différents pays montre que, malgré les différentes approches de mise en place des systèmes IE, elles ont toutes pour point commun une politique publique bien impliquée. Nous en déduisons donc qu'une définition d'une politique publique dans ce sens serait un facteur clé de réussite pour ce type de démarche.

Aussi, pour rester au cœur de notre problématique, tout système d'intelligence économique a besoin d'être alimenté en informations et en connaissances. Les systèmes d'information et le Knowledge Management en seront les garants de cette réussite.

Le contexte économique actuel qualifié de contexte de guerre économique, où les concurrents cherchent à influencer les acteurs économiques, impose aux entreprises, dans leur quête de création et maintien de valeur, la maîtrise des facteurs clé de compétitivité qui sont, selon leurs domaines d'activité, de différentes natures. Cette maîtrise passe nécessairement, d'une manière ou d'une autre, par l'intelligence économique. Pour ne pas subir de manière passive différentes influences, chaque entreprise cherchera à séduire voire, influencer son environnement économique et plus globalement son environnement PESTEL (politique, économique, sociologique, technologique, écologique et légal). La pratique de l'IE devient incontournable pour ces entreprises qui cherchent à gagner en compétitivité. Aussi, sa pratique reste étroitement liée à la capacité des dirigeants à développer des attitudes et des comportements adaptés aux impératifs de l'environnement.

### **2. L'intelligence économique en Algérie : difficulté à démarrer en pratique**

La mondialisation favorise la convergence de certains comportements vers des modèles et des modes de consommation relativement homogènes. Cependant, et malgré ces convergences, la nature de la complexité environnementale diffère d'un pays à un autre. Les spécificités liées à chacun des pays nécessitent l'adoption d'un modèle personnalisé d'intelligence économique. Ainsi, l'Algérie doit, elle aussi, développer son propre modèle d'intelligence économique qui tienne compte de toutes ses spécificités. Si la vulgarisation de cette discipline reste timide au niveau des entreprises, elle est de plus en plus en vogue au niveau des formations et des manifestations scientifiques. Aussi, et de par la nature de ses enjeux, l'adoption d'une démarche intelligence économique par les entreprises algériennes s'avère très utile voire, indispensable.

La lourdeur bureaucratique qui caractérise le contexte économique conjuguée à une culture managériale souvent séduite par l'appât du gain à court et moyen terme plutôt que par une vision stratégique sur le long terme, rend difficile la compréhension de l'enjeu de mise en place d'un dispositif d'Intelligence économique. L'absence d'une vision anticipative et d'une attitude proactive renforcent ainsi la difficulté d'élaborer des scénarii compétitifs.

Cette culture managériale<sup>12</sup> qui manque de flexibilité, associée à un environnement dont la structure- ou plutôt le non structure- rend difficile l'application de certains modèles d'analyse, a conduit beaucoup de dirigeants à sous évaluer l'importance et les enjeux de l'intelligence économique. Ainsi, les indicateurs internes de performance considérés par les chefs d'entreprises algériennes étant souvent en deçà des indicateurs mondiaux, ces derniers (dirigeants) restent souvent convaincus que l'intelligence économique est juste un concept à la mode dont ils peuvent se passer. Un manque d'intérêt qui peut conduire à une faible compétitivité.

Le Professeur A. Messaid<sup>13</sup> et S. Saadi <sup>14</sup>expliquent eux aussi ce retard par l'absence de la culture de l'intelligence économique, un déficit de cohérence et d'organisation managériale et l'absence de la collaboration et de l'échange de l'information en interne et externe.

Aussi, si l'environnement économique actuel offre, aux yeux de nos dirigeants, l'illusion de pouvoir se passer d'IE, cela ne fait que démontrer une fois de plus, les faiblesses de cette

---

<sup>12</sup> « En termes de connaissance du marché et pratiques commerciales, ces entreprises sont dépourvues de vision marketing et de connaissance du marché. Elles souffrent d'un grand déficit en matière de communication, de stratégie de distribution et de politique d'approvisionnement. Les approvisionnements sont gérés en direct par le chef d'entreprise. Elles sont souvent démunies d'espace stock. Pas de séparation entre les matières premières et les produits finis. La gestion des stocks et de l'inventaire n'existe pas.

Sur le plan de procédures de gestion, ces entreprises baignent dans l'anarchie. Elles sont caractérisées par la prédominance de l'orale sur l'écrit. Elles sont peu formalisées.

Sur le plan de ressources humaines, les chefs entreprises n'accordent pas d'intérêt à la formation et au développement des ressources humaines. Souvent ils sont absorbés par les opérations de routines. Ils ont du mal à se détacher des tâches quotidiennes pour se concentrer sur la réflexion stratégique ». BOUKRIF Moussa, MADOUI Mohamed les pratiques managériales dans la pme algérienne, quels impacts sur leurs développements : cas des pme de la région de la Soumam, revue DIRASSAT, numéro économique, V.5, N.2, juin 2014, université de Laghouat

<sup>13</sup> Professeur à l'Ecole Nationale Supérieure de Management,

<sup>14</sup> Directeur formation : recherche-LOGE-Alger

## **Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?**

---

culture managériale. En effet, quand bien même ils auraient raison de croire que l'IE n'est pas indispensable pour survivre, une vision anticipative et proactive (outil d'IE) ne peut et ne pourrait être dissociée d'un esprit de compétition et d'une volonté de gagner en compétitivité. Ils auront tout à y gagner.

Souvent assimilée à la veille, l'intelligence économique, malgré son introduction relativement lointaine, mais plutôt théorique, est une jeune discipline (du point de vue pratique), pas très connue des académiciens et plutôt négligée des praticiens. Certains projets « pompeux » sont initiés par des entreprises algériennes en suivant la vague « effet de mode » sans aucune stratégie claire sur ce qui est attendu comme valeur ajoutée et retour sur investissement. D'autres projets « timides » sont initiés sans implication des parties prenantes critiques de l'entreprise ( Baaziz&al., 2014)<sup>15</sup>. Malgré le besoin exprimé, à tous les niveaux des entreprises, en information stratégique utile au développement et la compétitivité, certaines études ont révélé des résultats alarmants ( fekir, 2008)<sup>16</sup> et ont démontré que l'activité IE 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 favorisant son développement. Ces résultats peuvent s'expliquer par l'absence d'un cadre institutionnel incitatif d'une part et les formations de vulgarisation de l'IE trop théorique loin de l'action concrète sur le terrain d'autre part. Ce qui a contribué à véhiculer une fausse idée et des désillusions à propos de l'intelligence économique compétitive (Baaziz & al., 2014)<sup>17</sup>.

### **3. Stratégie algérienne d'intelligence économique : Une volonté de rattraper le retard**

Malgré l'apparition d'une prise de conscience de l'IE en Algérie depuis ses vingt ans d'existence, tant par des entreprises que par les chercheurs, l'intérêt qui lui est accordé reste insuffisant. Les raisons sont, comme nous l'avons déjà dit, multidimensionnelles et relèvent de dimensions tant socioculturelles qu'environnementales. Elles vont d'un état d'esprit managérial dont les actions ne rejoignent pas « l'intérêt » qu'ils affichent, jusqu'à des volontés réelles qui se trouvent confrontées à des obstacles de mise en œuvre.

Si nous nous référons au rapport de la banque mondiale datant du 12 mars 2014<sup>18</sup>, nous comprenons les raisons de la nature « lourde » du climat des affaires en Algérie. Ce dernier est entravé par plusieurs difficultés notamment l'accès au crédit, complexité de l'environnement réglementaire et lourdeur des procédures de création d'entreprises. Nous

---

<sup>15</sup>Thèse de Baaziz Abdelkader, « synergie du triptyque : knowledge management, intelligence économique& business intelligence. Contribution à la réduction des risques liés aux décisions stratégiques dans les nouveaux environnements concurrentiels incertains : cas des entreprises publiques algériennes », Institut de recherche en sciences de l'information et de la communication, Université Aix Marseille, avril 2015

<sup>16</sup> Ibid, , p249

<sup>17</sup> Baaziz.A , Quoniam. Luc et Reymond. David, "Quels modèles d'Intelligence Economique pour l'Algérie ? Quelques pistes de réflexion ». Séminaire International sur l'Intelligence Economique : Un enjeu majeur de Compétitivité, May 2014, Alger, Algérie. pp.20, 2014. <hal-00995776>

<sup>18</sup> Rapport banque mondiale concernant l'Algérie. 12 mars 2014  
<http://www.banquemondiale.org/fr/country/algeria/overview#3>

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

constatons qu'aujourd'hui aussi, et malgré la bonne volonté qu'affichent les pouvoirs publics pour améliorer ce climat, les mêmes contraintes sont observées. Après analyse, Baaziz (2015) arrive à la conclusion suivante : à l'exception du domaine relatif au règlement de l'insolvabilité, où l'Algérie détient un classement appréciable supérieur à la moyenne enregistrée dans les pays du moyen orient et nord-africain, nous remarquons que le reste des domaines de facilité des affaires, elle est quasiment à la traîne surtout par rapport à ses voisins maghrébins à savoir, la Tunisie et le Maroc. Elle régresse de 7 positions dans le classement général par rapport à l'année précédente pour se retrouver à la 154<sup>ème</sup> position dans le rapport Doing Business 2015.

### **3.1.Prise de conscience progressive autour de l'importance de l'information**

Très peu nombreuses sont les entreprises qui disposent d'une cellule de veille et d'intelligence économique en Algérie. Et de celles qui en disposent, la majorité ramène sa fonction à la documentation. Pour beaucoup d'entre elles, comme nous l'avons dit plus haut, la cellule n'est là que pour répondre à un besoin ponctuel d'information. L'activité de veille dans nos entreprises n'a pas encore atteint le niveau nécessaire pour faire de nos produits des rivaux au niveau mondial.

Néanmoins, du point de vue institutionnel, l'intelligence économique commence à se développer. Les formations et les manifestations scientifiques dans ce sens prennent de l'importance, ce qui insuffle une réelle volonté et prise de conscience à nos entreprises autour de l'importance stratégique de cette discipline. Aussi, même si le développement de l'intelligence économique reste mineur, ses perspectives d'évolution restent, quant à elles, optimistes.

La compétitivité d'un territoire est indissociable de la compétitivité des entreprises qui s'y trouvent. Aussi, si nous considérons que la vitalité d'une économie est tributaire de sa compétitivité, nous en concluons que la compétitivité des entreprises ne fera donc que renforcer la compétitivité d'une économie et d'un territoire. L'inverse est aussi valable.

Lorsque les entreprises jugent que le territoire n'offre pas les conditions nécessaires pour booster son activité, cette dernière devra trouver ses motivations ailleurs que dans son contexte ; elle devra créer elle-même un contexte dans lequel elle pourra faire valoir pleinement ses ressources. Les managers devront disposer d'un esprit créatif et innovateur. L'entreprise pourrait ainsi constituer le moteur de tout développement et serait l'acteur qui va amorcer le changement et amener son territoire à devenir compétitif en l'inscrivant dans une spirale proactive<sup>19</sup> de développement.

---

<sup>19</sup> Le sens que nous entendons ici par proactif est double. Dans un premier temps, il s'agit du sens managérial qui fait appel à la capacité de l'entreprise à anticiper afin de déterminer les actions qu'elle va mener dans le présent en fonction des résultats qu'elle veut obtenir dans le futur, un futur probable qu'elle aura anticipé grâce à ses outils de veille et d'intelligence économique. Le deuxième sens de proactivité est celui tiré de la psychologie et du développement personnel (stephen covey). Une personne ou un manager proactif est une personne qui fait preuve de responsabilisation et de prise d'initiative. Consciente de sa capacité à effectuer ses propres choix, Sa prise en compte des éléments qui l'entourent ne l'empêche pas d'atteindre ses objectifs. Cette personne fera preuve de créativité et d'imagination et considérera son contexte, quel qu'il soit, comme une donnée et non pas forcément comme une contrainte. Si, comme le dit ce leader mondial en développement

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

La mondialisation a induit une disparition des frontières des entreprises et les expose toutes aux rigueurs de la compétitivité mondiale. Une entreprise, sous peine de disparaître, n'a pas d'autre choix que de s'adapter sinon plus encore innover et aller vers une vision proactive. Sa vitalité est tributaire de sa compétitivité ; une compétitivité qui reste tributaire de son degré de maîtrise de son environnement et de sa capacité à l'influencer. Ce qui nous amène à l'IE.

Les formations en intelligence économiques se multiplient et offrent aux chercheurs et aux professionnels des opportunités d'œuvrer dans le sens d'une stratégie intelligence économique. En dépit du fait que ces institutions soient insuffisantes pour le moment, la sensibilisation des chercheurs et des professionnels à cette thématique constitue, à notre sens, un élément suffisant pour en garantir une amélioration de ces sites et le développement d'autres sites. Une sensibilisation qui s'accompagnerait d'une volonté qui inscrirait le développement et l'innovation dans une spirale qui évolue en croissance favorable au développement économique via la compétitivité et l'avantage concurrentiel.

Un avantage concurrentiel ne provient pas de la maîtrise des ressources dites nécessaires mais il provient des ressources uniques de l'entreprise. Une unicité qui peut provenir soit de la valeur stratégique d'une ressource<sup>20</sup> soit d'un usage différencié (différenciation durable et défendable dans le temps) d'une ressource disponible.

Dans le point qui suit, nous allons présenter les actions menées en Algérie en matière d'intelligence économique.

### **3.2. Repères temporels et positionnement institutionnel de l'intelligence économique en Algérie**

Les actions et les réflexions menées dans le cadre d'une politique d'intelligence économique ont été amorcées il y a bien plus de 20 ans. Nous avons tenté de reprendre les principaux axes dans un ordre chronologique.

- **En 2001:**

L'ASSOCIATION Algérienne de l'Industrie du Gaz (AIG) organise une journée d'études sur la veille stratégique. Cette manifestation marque les débuts de l'intelligence économique (IE) en Algérie. Ce ne sera qu'à partir de cette date que les grandes entreprises ont commencé à mettre en place des cellules de veille (ou du moins ont entamé le processus de réflexion et de mise en place du dispositif de veille ; un dispositif qui, pour la plupart des cas, n'a pas totalement abouti)<sup>21</sup>.

---

personnel (covey), se plaindre n'est pas une stratégie, il faut faire preuve de proactivité avant de mettre en applications les stratégies qui mènent vers les objectifs fixés.

<sup>20</sup> Pour la théorie des ressources et des compétences, la valeur stratégique d'une ressource est déterminée par cinq critères : Sa pertinence, sa rareté, son inimitabilité, sa non transférabilité et sa non substituabilité.

<sup>21</sup> L'intelligence économique en Algérie, <https://portail-intelligence-afrique.com/intelligence-economique-algerie/>

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

- **En 2005 :**

Premier colloque international sur l'intelligence économique à Alger à l'initiative de NT2S sous le thème « de la veille stratégique à l'intelligence économique ». Depuis, plusieurs manifestations ont été organisées dont : NT2S consulting et le cabinet LOGE ont organisé entre 2005 et 2011, cinq éditions du colloque international sur l'intelligence économique (IEMA) en partenariat avec le ministère de tutelle.

- **En décembre 2006 :**

Le premier ministre déclare que l'Etat est conscient du besoin d'une véritable politique d'IE pour contribuer au développement industriel du pays. Le concept d'intelligence économique a été officiellement adopté par le conseil des ministres. Le gouvernement algérien adopte ainsi officiellement l'intelligence économique comme une démarche d'anticipation et de projection dans le futur, fondée sur les liens unissant les réseaux des entreprises et ceux des opérateurs économiques.

- **En 2007 :**

La déclaration du ministre n'est pas restée sans effet, puisqu'en 2007 un Master est créé à l'Université de la Formation Continue (UFC) d'Alger en collaboration avec des universités étrangères et soutenu par le gouvernement algérien. Cette formation, destinée aux cadres des grandes entreprises et des institutions, a été suivie par plusieurs autres à cette université et à d'autres aussi.

A partir de là, quelques entreprises ont commencé à afficher un intérêt à cette démarche, timide certes, mais amorcée.

- **En 2008 :**

Il y'a eu création de la Direction Générale l'Intelligence Economique des Etudes et Prospective (DGIEEP) au Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement. Cette direction avait pour rôle d'accompagner les entreprises algériennes dans leur démarche de mise en place de systèmes de veille et d'intelligence économique. « La mise en place d'une structure centrale en 2008 au niveau du ministère chargé de l'industrie répond en fait aux exigences induites par la mise en œuvre de la stratégie industrielle examinée lors des assises de l'industrie tenues les 26, 27 et 28 février 2007. La stratégie industrielle se profile comme une rampe de lancement à la réforme du secteur industriel national et vise à améliorer, de manière méthodique et systémique, la compétitivité de nos entreprises ».<sup>22</sup>

Une étude est réalisée par le Cabinet algérien Veil Tech pour le compte du ministère, à partir d'une enquête menée auprès d'une trentaine d'entreprises industrielles appartenant à divers

---

<sup>22</sup> Document de référence 2010 de la formation en intelligence économique en Algérie

## **Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?**

---

secteurs d'activité et reflétant la diversité de l'industrie nationale en termes d'effectifs et de métiers. Un document qui conclut à une absence de pratique formalisée et structurée d'intelligence économique dans nos entreprises.

Cette même année, l'Agence nationale pour la promotion de la PME (ANPME) lance son premier bulletin de veille mensuel<sup>23</sup>.

Cette année a également été marquée par un événement important. En effet, en cette année 2008, les procédures introduites dans le domaine des PME ont beaucoup évolué. Il y a eu, à titre d'exemple, « création du fonds d'investissement en 2008 qui visait à faciliter l'intégration des PME dans le marché par rapport aux engagements internationaux de l'Algérie avec l'union européenne (UE), - Fonds de garantie des crédits à la PME (FGAR), - caisse de garantie des crédits (CGCI PME), - centres de facilitation des PME, pépinières d'entreprise, - conseil national consultatif pour la promotion des PME, création de l'Agence nationale de développement de la PME... »<sup>24</sup>.

Sous le thème de la « gouvernance des institutions et intelligence économique », l'université de la formation continue (UFC) a organisé un colloque international à Alger en 2008. Ces différentes manifestations ont permis aux participants d'appréhender la problématique de la nécessité de l'IE comme outil de compétitivité de l'entreprise.

SONATRACH a consacré, quant à elle, la 7<sup>ème</sup> édition de son « INFORUM » en 2008 à (la veille technologique & l'intelligence économique).

- **En 2009 :**

Journée d'information sur l'intelligence économique et la veille stratégique en direction des cadres des institutions siège d'ALGEX-Alger, le 19 octobre 2009. Divers travaux portant sur l'intelligence économique ont été présentés et ont abordé différentes dimensions liées à ce concept et à ses composantes. Une initiative qui contribue à enrichir le contenu, qui reste cependant à prédominance théorique, de cette discipline.

- **En 2010 :**

En 2010, la DGIEEP, en collaboration avec le cabinet Veil Tech, publie le premier Manuel de formation en intelligence économique en Algérie. Ce document intitulé « Document de référence 2010 de la formation en intelligence économique en Algérie » répond à une « volonté de contribuer à l'encadrement des actions de formation dans un domaine nouveau

---

<sup>23</sup> Dehkal Asmaa, Berradia Slimane, « Quels modèles d'intelligence économique pour les entreprises algériennes ? » The journal of Economics and Finance (JEF) 1 2018-01 مجلد 04-عدد 01

<sup>24</sup> Ibid.

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

qui nécessite pour sa promotion des actions importantes de formation de la part des entreprises : l'intelligence économique. »<sup>25</sup>

Ce manuel définit les concepts et les métiers de l'IE, puis recense les besoins de formation à partir d'une enquête auprès d'une trentaine d'entreprises industrielles et établit un plan de formation adapté au contexte algérien.

- **En 2011 :**

L'Institut Supérieur de Gestion et de Planification (ISGP) lance en collaboration avec le ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'investissement, un master en intelligence économique et management stratégique destiné aux entreprises.

Entre 2007 et 2011, VIP Group a organisé cinq événements sous le nom « les assises de l'intelligence économique ». Ces assises se sont déroulées entre experts venus de l'autre rive de la méditerranée en majorité de France. Ce sont des assises qui se sont déroulées en Algérie en l'absence de praticiens algériens.

- **En 2012 :**

L'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM) propose à son tour un master en intelligence économique avec des experts nationaux et internationaux.

La même année, la DGIEEP lance un programme d'accompagnement de onze entreprises publiques algériennes pour le développement de l'IE. Ce programme se traduit notamment par la mise en place de dispositifs de veille dans ces entreprises. Il souligne cependant que malgré ces actions, l'appropriation de l'IE par les entreprises algériennes est encore peu visible<sup>26</sup>. Ce que nous notons à notre tour, c'est l'absence des grands groupes tels SONATRACH ( qui fera l'objet de cette recherche) et SONELGAZ de ces échantillons d'enquête. Une absence qui aurait peut être remis en cause les conclusions de ce manuel.

- **De 2014 à 2016 :**

L'Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieure (ALGEX) profite d'un jumelage avec l'Union Européenne pour se doter de nouvelles méthodes d'analyse en intelligence économique.

---

<sup>25</sup> Manuel de formation en Intelligence Economique en Algérie , Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, Direction Générale de l'Intelligence Economique, des Etudes et de la Prospective , Document de référence réalisé en collaboration avec le Cabinet Veil Tech Algérie MAQUETTE & DESIGN : DGIEEP/MIPMEPI . septembre 2010.

<sup>26</sup> Ibid.

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

A cette même période, le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural tente également de mettre en place une démarche d'IE.

- **De 2017 à 2018:**

En 2017, le Ministère de l'Industrie et des Mines profite d'un séminaire de sensibilisation à la veille stratégique qui se tient à l'ISGP, dans le cadre d'un jumelage avec l'Union Européenne, pour relancer la politique publique d'IE, aussi bien défensive qu'offensive. Elle se matérialise, par exemple, dans la formation action «Veille stratégique et Intelligence économique» déployée à l'Institut National de la Productivité et du Développement Industriel (INPED), à partir de mars 2018, au profit de cadres des groupes industriels rattachés au Ministère de l'Industrie et des Mines.

Mais lors du colloque «L'intelligence compétitive des entreprises et des territoires », qui se tient en décembre 2018 à l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, les intervenants ne peuvent que constater combien le système national d'information et de communication reste fragile et mal alimenté avec des données à jour. L'intelligence économique algérienne a encore des difficultés pour dépasser les concepts et s'appliquer à la vie des entreprises algériennes.

- **De 2018 à 2021 :**

Des formations et des masters en intelligence économique ou en veille stratégique continuent de voir le jour tant au niveau des écoles de formation ou même au sein des universités.

Des formations se succèdent mais les constats n'évoluent pas au même rythme. Les pratiques tentent de passer de la phase de réflexion à la phase de mise en place effective. Ces tentatives de mise en place se sont multipliées même si les résultats, au regard du niveau de compétitivité des entreprises algériennes, restent très insuffisants. Peu d'entreprises ont réussi à amorcer le processus et à disposer d'une cellule opérationnelle d'intelligence économique dont l'entreprise SONATRACH, cas que nous développerons dans le chapitre suivant.

Afin de mieux comprendre le contexte de l'intelligence économique, nous proposons dans la section qui suit une lecture de certains indicateurs. Une lecture qui va nous permettre d'établir un diagnostic stratégique de l'IE en Algérie que nous représenterons sous forme d'une matrice SWOT de l'IE en Algérie.

**Section 2 : Diagnostic de l'intelligence économique en Algérie : quelques pistes de réflexion**

Le document publié par la DGIEEP en 2010 intitulé « Document de référence 2010 de la formation en intelligence économique en Algérie » téléchargeable sur le site du ministère de la tutelle, répond à la volonté de contribuer à l'encadrement des actions de formation dans un domaine nouveau qui nécessite pour sa promotion des actions importantes de formation de la part des entreprises (DGIEEP, 2010). Nous nous sommes inspirés pour retracer les pratiques de l'IE dans les entreprises algériennes

**1. Intelligence économique dans les pratiques des institutions de l'Etat algérien**

Nous reprenons, dans ce qui suit, les arguments et la critique de l'auteur Baaziz Abdelkader, relative à l'étude menée par la DGIEEP dans le cadre de la réalisation du document de référence en intelligence économique.

« Première expérience du genre menée par le ministère, ce document de référence se base sur une étude réalisée par un cabinet conseil algérien « Veil Tech » pour le compte du ministère, à partir d'une enquête menée auprès d'une trentaine d'entreprises industrielles appartenant à divers secteurs d'activité et reflétant la diversité industrielle nationale en termes d'effectifs et de métiers ( DGIEEP, 2010) ».

Selon cet auteur, cette initiative est louable mais critiquable sur plusieurs plans. Il commence par présenter la critique faite par les concepteurs même de ce programme en citant « réalisé essentiellement à l'intention des entreprises industrielles, ce document de référence de formation en IE ne se veut, ni un aide-mémoire technique, ni encore moins un manuel de formation. Il n'a d'autre but que d'aider les chefs d'entreprise à se faire une idée claire, concrète et précise des besoins en formation dans le domaine de l'IE qu'ils ont ou auraient l'intention de satisfaire et, de ce fait, à orienter leurs choix et optimiser la formulation des besoins et des modalités de leurs prises en charge » (DGIEEP, 2010) .

Si le volet information a été abordé dans ce document, il n'en demeure pas moins que sa concrétisation au niveau des académies et surtout des programmes de formation des entreprises n'ont pas suscité un grand intérêt. Ce constat apparaît à travers le retard qu'enregistrent nos entreprises quant à la maîtrise du concept et surtout à son adoption.

En effet, nous jugeons que des formations pertinentes en intelligence économique impliqueraient une prise de conscience quant à la nécessité d'un tel dispositif et une sensibilisation plus rapide des acteurs concernés. Or, il nous a été donné de constater, à travers les travaux faits dans ce sens, que l'intelligence économique reste souvent un concept « de mode » souvent mal compris par les entreprises qui décident de l'inclure dans leur organigramme et qui négligent la sensibilisation des acteurs quant au rôle et à l'importance de ce dispositif. Ce qui aboutit à une cellule non opérationnelle dont les dimensions ne sont ni pratiquées, ni encore moins connues et maîtrisées.

## Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?

Cependant, ce document a tout de même le mérite d'avoir présenté une définition globale de l'intelligence économique qui englobe les trois dimensions que sont : la veille, la sécurité et l'influence. Il propose même, au-delà de ces trois fonctions, une fonction supplémentaire d'organisation et de coordination pour couvrir les trois dimensions de l'IE ainsi que les métiers qui leur correspondent comme mentionné dans la figure ci-après.

Figure N° 24 : Fonctions de l'IE et les métiers correspondants



Source : ( DGIEEP, 2010)

### 1.1.Intelligence économique dans les pratiques du secteur économique algérien

Ce point est relativement important pour notre recherche car il conforte le choix de l'entreprise pour laquelle nous avons opté dans l'étude de cas.

Pour concevoir son manuel, la DGIEEP a enquêté dans trente organisations (entreprises publiques et privées, organismes et associations), voir figure ci-après :

Figure N° 25 : Liste des entreprises et organismes consultés par la DGIEEP

N°	Entreprises & organismes	Statut	N°	Entreprises & organismes	Statut
<b>Mécanique / métallurgie</b>			<b>Mines</b>		
1	ALRIM	Public	21	GRANITEX	Public
2	SNVI	Public		ENASEL	Public
3	ENMIP	Public	<b>Matériaux de construction</b>		
4	TRANSOLB (SGP)	Public	22	GICA (SGP)	Public
5	INTERCOND	Prive	23	ERCC	Public
6	ECFERAL	Prive	24	CETIM	Public
<b>Chimie / pharmacie</b>			<b>Electricité / Electronique</b>		
7	SAIDAL	Public	12	ENIEM	Public
8	GIPEC	Public	13	ENIE	Public
9	VENUS	Prive	<b>Ministère</b>		
10	BIOMEDICAL	Prive	25	ALGERAC	Public
11	HENKEL	Prive	26	INAPI	Public
<b>Agro-alimentaire</b>			27	IANOR	Public
14	HAMMOUD BOUALEM	Prive	32	ALGEX	public
15	COLAITAL	Public	<b>Associations entreprises</b>		
16	PRODA (SGP)	Public	28	FCE	Prive
17	LA BELLE	Prive	29	CACI	Prive
18	BELLAT	Prive	30	CEIMI	Prive
19	IFRI	Prive			

Source : ( DGIEEP, 2010)

Les constats de la DGIEEP, après consultation de ces entreprises, sont synthétisés par Baaziz (2015). Il écrit : « La DGIEEP relève à juste titre qu'en matière d'IE, la situation de nos entreprises est assez disparates suivant les secteurs et le statut public ou privé ( DGIEEP, 2010). Nous synthétiserons ici, les constats que nous jugeons les plus importants :

## **Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?**

---

- *Le mode d'organisation verticale (en silos) est toujours en vigueur ;*
- *Production de l'information insuffisante : peu d'études prospectives, d'études de marché exhaustives ni d'outils appropriés ;*
- *Quasi-inexistence de la culture de partage de l'information, c'est plutôt la rétention qui en est la règle d'où le déficit en communication et en diffusion de l'information ;*
- *Besoin crucial d'information sous toutes les formes (technologique, concurrentielle, légale, etc.) ;*
- *Sentiment d'impuissance voire, de frustration vis-à-vis du manque d'information sur les entreprises étrangères qui semblent bénéficier d'une concurrence déloyale ;*
- *IE non perçue comme une priorité par certaines entreprises « noyées » dans les problèmes du quotidien et préoccupées par le court terme ;*
- *Difficultés d'engager des initiatives transversales au sein de l'administration, par exemple, inclusion de la veille dans le processus d'innovation ou de développement industriel.*

Ces constats semblent pertinents et nous permettent de mieux comprendre les challenges auxquels doivent faire nos entreprises pour réussir à amorcer la mise en place du processus IE et à implémenter une culture informationnelle dans ce sens.

Les entreprises consultées semblent toutes avoir besoin d'un modèle d'entreprise qui a réussi dans sa démarche de mise en œuvre de l'IE. Une entreprise qui partage leur culture et qui partage avec elles plusieurs variables environnementales (PESTEL).

Si nous partons du principe que l'étude menée par la DGIEEP est pertinente quant aux résultats et aux constats observés dans ces entreprises, nous arrivons à la conclusion que les entreprises algériennes ne pratiquent pas d'intelligence économique et que, pour des raisons de vision managériale réductrice ou de manque de moyens, le processus de mise en place n'arrive pas à être amorcé.

Cependant, force est de constater l'absence de grandes entreprises du secteur de l'énergie, à savoir le Groupe SONATRACH et ses filiales ainsi que le Groupe SONELGAZ et ses filiales, dans cette liste présentée par la DGIEEP.

L'absence de SONATRACH de cette étude constitue, à notre sens, une omission stratégique qui réduit considérablement de la pertinence de ce manuel ; que ce soit pour les académiciens que pour les praticiens industriels et professionnels. En effet, une étude menée par un organisme public (DGIEEP) aurait, à notre avis, tout à gagner en matière d'efficacité et de pertinence s'il avait consulté ce géant industriel algérien.

Aussi, cette omission a constitué, pour nous, une opportunité à saisir. L'opportunité de mener une étude et une réflexion à plusieurs variables, en matière d'intelligence économique, sur l'entreprise SONATRACH. Laquelle étude nous conduira à compléter les constats de la DGIEEP en matière d'intelligence économique en Algérie.

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

Nous tenons tout de même à souligner que la critique que nous avançons au sujet de l'omission de SONATRACH de la liste des entreprises consultées par la DGIEEP est justifiée par plusieurs raisons. D'abord, nous ne pouvons ignorer que SONATRACH joue le rôle de locomotive de l'économie nationale. C'est une compagnie nationale parmi les plus performantes dans le monde et est le premier groupe d'hydrocarbures en Afrique.

De par sa position et son impact sur l'économie nationale, nous jugeons qu'il est essentiel de mener une étude sur l'existence, auquel cas, du degré de présence, ou pas de l'intelligence économique dans cette entreprise.

Si dans les modèles étrangers, nous avons relevé que la coopération entre les pouvoirs publics et les entreprises en matière d'IE augmentent de l'efficacité de la mise en place du processus, la question pourrait susciter des avis bien divergents en Algérie. Des constats que la DGIEEP a soulignés, nous avons clairement noté une difficulté d'accès à l'information, un manque de moyens, une absence d'une culture IE qui relèvent, en partie, d'un manque de coopération Etat/entreprise. Si nous arrivons à démontrer que l'IE existe et est opérationnelle dans l'entreprise étudiée, cela constituerait un début prometteur pour les autres entreprises.

Présenter un modèle de réussite de mise en place de ce dispositif dans le contexte d'une entreprise algérienne encouragerait les entreprises algériennes<sup>27</sup> à investir, ou réinvestir, dans ce créneau.

Aussi, l'accès qui nous a été accordé aux différentes directions (direction des systèmes d'information, direction stratégie et planification, direction intelligence économique) du Groupe SONATRACH est pour nous un privilège que nous devons mettre au service de la recherche académique, et pourquoi pas au service de l'entreprise algérienne, dans le domaine de l'intelligence économique.

Par ailleurs, nous avons profité de cette étude pour mobiliser d'autres concepts liés à l'information et à la connaissance et anticiper sur une autre problématique. En plus de la problématique liée à l'existence, ou pas, de l'intelligence économique au sein de SONATRACH, nous tenterons de la positionner dans un triptyque et d'en déduire, en plus de son impact stratégique, son potentiel de synergie lorsqu'elle est en interdépendance avec le système d'information et le Knowledge Management.

### **2. Analyse SWOT de l'intelligence économique en Algérie**

Nous allons présenter, dans ce qui suit, une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces du contexte et de la situation en Algérie. Cette synthèse va nous éclairer sur la

---

<sup>27</sup> Cependant, il n'est pas exclu que, malgré la réussite (que nous devons vérifier dans le cas pratique) de la mise en place effective de l'intelligence économique à sonatrach, des entreprises continueraient à afficher une certaine réticence. Le succès de l'entreprise pourrait n'être attribué, par certains managers, qu'au caractère stratégique de l'activité de l'entreprise. aussi, même si l'importance du secteur est un fait, nous restons persuadés que les compétences et la volonté des cadres dirigeants et des responsables en est la clé. Des compétences à la portée de toutes les entreprises et de tous les managers...qui le souhaitent !

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

capacité de l'environnement algérien à fournir un contexte favorable, ou pas, à une politique d'intelligence économique.

Nous avons construit cette synthèse sur la base des différentes lectures que nous avons effectuées ainsi que certaines observations et conclusions que nous avons tirées de nos entretiens avec quelques managers.

L'analyse SWOT comme nous l'avons déjà énoncé est un outil d'analyse stratégique qui permet à un territoire ou une organisation, quelles que soient leurs natures, d'établir un diagnostic stratégique qui aboutira à des choix et des décisions stratégiques.

L'avantage de cet outil est qu'il permet d'avoir une vue d'ensemble sur des variables et des facteurs tant internes et qu'externes. La confrontation d'une vision interne et externe en même temps permet de comprendre l'impact et l'évolution de l'environnement tout en y adaptant l'analyse des ressources de l'entreprise ou de l'organisation de manière générale. Elle a pour mérite de constituer une analyse dynamique qui, grâce à l'outil de veille stratégique, donne une vision actualisée et proactive pour l'entreprise. Elle permet l'élaboration de scénarii de l'environnement qui donnent une vision la plus proche d'un futur possible.

Nous présenterons, dans l'ordre, les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces. Ces éléments, que nous avons recueillis de nos lectures et avons déduis de nos analyses, ne sont pas exhaustifs et peuvent être complétés dans le futur.

### **2.1 Les Forces ( Strengths)**

Les éléments qui concourent en faveur d'une mise en place d'une politique d'intelligence économique sont multidimensionnels et relèvent tant de l'ordre politique qu'économique. Les acteurs qui se sont investis pour promouvoir les actions d'intelligence économiques sont des acteurs politiques, économiques et scientifiques.

- **L'implication du Gouvernement dans la promotion de l'IE**

La création de la Direction Générale de l'Intelligence Economique et des Etudes et Prospectives (DGIEEP) ayant pour rôle d'accompagner les entreprises algériennes dans leur démarche de mise en place de systèmes de veille et d'intelligence économique marque la volonté de l'Etat à promouvoir l'intelligence économique auprès des entreprises et des territoires<sup>28</sup>. Les études et les enquêtes menées auprès de certaines entreprises ont abouti à la rédaction d'un manuel de référence en intelligence économique qui définit les concepts et les métiers de l'IE, puis recense les besoins de formation. Ce manuel constitue un premier guide pour comprendre le contexte des entreprises algériennes en matière d'intelligence économiques. Les faiblesses et les contraintes qu'ont rencontrées ces entreprises dans la mise en œuvre du processus de veille constituent une référence et un point de départ pour amorcer et surtout réussir cette démarche.

---

<sup>28</sup> Kendel. H :«L'intelligence économique peut-elle contribuer à la relance de l'industrie algérienne ? » dans journée d'information sur l'intelligence économique et la veille stratégique en direction des cadres des institutions Siège d'ALGEX-Alger, le 19 octobre 2009, p49.

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

Par ailleurs, cette direction ne s'est pas lancée seule dans ses enquêtes et dans la rédaction de son manuel puisqu'elle a impliqué, pour son étude, le cabinet Veil Tech. Un partenariat public privé qui s'inscrit déjà dans une vision d'intelligence économique.

D'autres actions coordonnées par le gouvernement dans le cadre de la promotion de l'intelligence économique sont citées plus haut (voir repères temporels de l'intelligence économique).

Comme nous l'avons encore cité, l'Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieure (ALGEX) a profité d'un jumelage avec l'Union Européenne pour se doter de nouvelles méthodes d'analyse en intelligence économique. A cette même période, le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural tente également de mettre en place une démarche d'IE.

- **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<sup>29</sup>.

- **Une population jeune et dynamique**

Pour peu que cette population soit imprégnée d'une culture qui nourrit le goût d'un esprit entrepreneurial fondé sur la connaissance, l'anticipation et l'innovation, les futurs entrepreneurs accueilleront très favorablement les pratiques de l'IE.

- **Intégration de l'intelligence économique dans les programmes de formation**

Au-delà de la post graduation spécialisée en intelligence économique ouverte en 2007 par l'UFC (Université de Formation Continue), d'autres instituts et d'autres organismes de formation ont suivi cet élan et ont proposé diverses formations en veille stratégique et en intelligence économique que nous avons citées plus haut (Master en IE à l'ISGP, les assises de l'IE par VIP group, Master IE à l'ENSM, ...).

Associée à une forte médiatisation dans la presse locale, l'intelligence économique prend de plus en plus part aux programmes de formation notamment au sein des universités. Une initiative qui pourrait aboutir à créer une passerelle entre la recherche et les pratiques d'entreprises.

---

<sup>29</sup>Kendel. H, Op.Cit

## **2.2. Faiblesses**

Les efforts déployés par l'Etat dans le but de sensibiliser les institutions et les entreprises à mettre en place un dispositif IE sont certes amorcées mais elles restent, au regard du contexte économique, insuffisantes. Voici quelques une des contraintes que rencontre la mise en place de la démarche IE en Algérie.

- **Une culture managériale qui n'intègre pas facilement l'intelligence économique**

*Le déficit constaté en Algérie concerne la culture de base de l'Intelligence Economique dans les PME, bâtie sur mesure pour soutenir les objectifs stratégiques définis par leurs dirigeants. On peut avancer diverses raisons pour expliquer ce déficit de mise en œuvre opérationnelle au sein même des entreprises :*

- *Un manque de disponibilité de la part des dirigeants qui les empêche de s'investir dans cette démarche qui demande une certaine prise de recul,*
- *Un manque de compétences en interne, formées aux outils et méthodologies de l'Intelligence Economique,*
- *Les réticences à consacrer les moyens financiers nécessaires pour cette fonction, pour mobiliser les compétences utiles, former les personnels en place, faire appel à des prestataires extérieurs.*<sup>30</sup>

Par ailleurs, si nos managers et nos entreprises de manière générale n'accueillent pas facilement ces pratiques managériales « modernes » dont l'intelligence économique, c'est en grande raison, à cause du fossé qu'il y a entre la formation académique et le monde de l'entreprise. Les entrepreneurs, les cadres ou les acteurs de l'entreprise arrivent dans le milieu professionnel et apprennent sur le tas. Ils ne sont pas assez préparés pour recevoir les connaissances pratiques de l'entreprise. L'absence, ou l'insuffisance, d'un bagage théorique réduit de leur capacité à développer un esprit critique et donc créatif vis-à-vis des informations et des connaissances qu'ils reçoivent. Le cercle des opportunités ratées grandit au détriment de la créativité et de l'innovation.

- **Absence de radars**

Malgré l'existence du CNES, le champ de veille et d'intelligence économique n'est pas assez pertinent pour alimenter les entreprises en informations stratégiques et les accompagner dans leurs quêtes de la compétitivité

- **Absence de passerelles pertinentes entre les universités et les entreprises**

Les travaux de recherche dans le domaine de l'intelligence économique sont certes de plus en plus nombreux mais l'impact sur la sphère économique tarde à se concrétiser.

Un travail de recherche doit aussi bien aider les universitaires à élaborer des assises théoriques que les entreprises à trouver des solutions et faire évoluer leurs pratiques. Un

---

<sup>30</sup> Kouldri Mohamed, Op.Cit.

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

travail de recherche est valorisé lorsqu'il trouve son application sur le terrain. L'entreprise est alors source d'information pour la recherche et destinataire de cette même recherche.

Force est de constater que pour beaucoup de nos recherches, l'objectif n'est pas toujours orienté vers le terrain. Pour des raisons d'insuffisance de moyens ou d'accès aux entreprises, le choix d'une étude de cas se fait après avoir avancé dans la recherche. Cette logique peut s'avérer efficace pour certaines thématiques mais sans valeur ajoutée pour d'autres. Le chercheur se penche alors sur l'entreprise pour valider ses résultats et non pour créer de la valeur à l'entreprise.

Ainsi, beaucoup de travaux dont les résultats théoriques sont très satisfaisants ne vont pas jusqu'au bout de la « collaboration » et ne tentent pas de vérifier ni de voir l'éventuel impact de leurs propositions et de leurs perspectives sur les entreprises étudiées. Cet élément reste tout de même une faiblesse à souligner car sans cette passerelle entre l'université et le secteur économique, la recherche scientifique et la croissance économique souffriront, non pas d'un manque à gagner, mais d'un retard très difficile à compenser ou à rattraper.

- **Insuffisances de compétences dans le domaine du management public**

Asseoir une politique d'intelligence économique nécessite l'implication de tous les acteurs concernés. La compétitivité de l'entreprise est sous-tendue par la compétitivité du territoire dans lequel elle évolue et vis versa. Si la compétitivité d'un territoire est favorisée, entre autres, par la compétitivité des entreprises qui le composent, il n'en demeure pas moins que la qualité du management des acteurs de la collectivité territoriale reste un élément fondamental. Le management des collectivités territoriales dépend, au-delà des contraintes et des politiques réglementaires, de la vision et des compétences des cadres de cette collectivité. Nous constatons que malheureusement l'intérêt accordé à la formation de ces « managers publics » est loin d'être une priorité dans nos universités. Aspirer à la réussite d'un dispositif d'intelligence économique dans les entreprises en ignorant l'enjeu de l'intelligence territoriale manque vraiment de pertinence à notre sens !

Aussi, prétendre à la maîtrise de l'intelligence territoriale passe obligatoirement par une formation dans ce sens. Une formation « managériale » destinée aux cadres publics actuels et futurs.

- **La faible maîtrise des flux d'information économique**

Le Ministre algérien de l'industrie avait déclaré en juin 2008 que si l'Algérie est en retard, c'est en partie dû à la non-maîtrise de l'information économique et sa gestion, faisant que « nos PME/PMI se trouvent en situation de dépendance vis-à-vis d'Entreprises concurrentes bien plus grandes ou encore en situation d'isolement, ce qui affaiblit leur position stratégique et leur compétitivité ».

- **La réticence face à la mise en place de la démarche IE par beaucoup d'entreprises.**

Beaucoup de travaux menés par des chercheurs ont démontré que, malgré l'existence de la structure de veille au niveau de certaines entreprises algériennes, ces dernières ne sont pas totalement fonctionnelles. Sous l'effet des sensibilisations menées par le gouvernement et des multiples manifestations dispensées dans ce sens, certaines entreprises se sont engagées, sans s'y être trop préparés à disposer de structures de veille et d'intelligence économique ; des structures dont les missions sont réduites à la collecte d'informations. Un manque de préparation qui éloigne la veille de sa mission principale qui est l'anticipation et la proactivité.

Ainsi, malgré les multiples formations autour du concept de veille et d'intelligence économique, nous remarquons que cette vulgarisation n'a pas atteint les objectifs escomptés auprès des entreprises. Nous sommes contraints de constater que les entreprises craignent encore de prendre le risque de s'engager dans une démarche qu'elles ne maîtrisent pas. Les craintes et les obstacles sont de dimensions tant internes qu'externes et se rajoutent aux contraintes environnementales liées, entre autres, à une fracture numérique qui persiste et aux faiblesses que nous venons de citer.

- **La migration des compétences**

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 savoirs et de savoirs-faire, est souvent irréversible, du fait de l'absence de « Knowledge Management » dans les entreprises algériennes, qui n'ont pas su capitaliser et internaliser le patrimoine de connaissances acquises<sup>31</sup>.

En l'absence d'un dispositif de Knowledge Management, les compétences formées par l'entreprise et les investissements consacrés dans ce sens seront considérés comme des charges non récupérables et donc une perte que l'entreprise supportera.

### **2.3. Les Opportunités (Opportunities)**

Plusieurs opportunités s'offrent à l'Algérie, telles que :

---

<sup>31</sup>Kendel. H , Op. Cit

- **La création de pôles de compétitivité (ex : création du cyber parc de Sidi abdellah en 2009)**

Orienté vers la diffusion de la culture de l'intelligence économique, le développement d'outils de traitement de l'information, comme support à l'intelligence économique, et la formation dans l'utilisation de ces outils, la création à Alger du premier parc technologique «le Cyberparc de Sidi Abdallah » s'inscrit dans le cadre de la stratégie nationale visant à édifier une Société de l'Information et accélérer la transition de l'Algérie vers une économie du savoir. Il s'agit d'un projet stratégique d'envergure nationale, il est à la fois un catalyseur du secteur des TIC et un propulseur de l'innovation.

Le Cyberparc 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 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.

C'est un parc technologique concurrentiel de classe mondiale offrant une infrastructure de pointe et des services aux entreprises et institutions TIC.

Le Cyberparc d'Alger est conçu dans un cadre large qui comprend à la fois des objectifs spécifiquement sectoriels ainsi que des objectifs plus larges de développement économique (wikimapia, 2010).<sup>32</sup>

Cet espace devrait offrir aux entreprises la possibilité de s'ouvrir et de réduire la fracture numérique dont souffre beaucoup de secteurs.

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 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.).

- **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 immigrés. L'élargissement de ces réseaux peut leur permettre de mieux s'associer à la recherche en Algérie et de contribuer avec leur savoir et savoir faire, sur la base d'une formule de coopération à définir<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> Wikimapia, 2010, <http://wikimapia.org/14207614/fr/cyber-parc-Sidi-Abdallah>

<sup>33</sup> Kendel. H, Op. cit

Par ailleurs, les éléments que nous avons cités comme faiblesses peuvent être considérés comme des sources potentielles de forces éventuelles pour l'intelligence économique.

#### **2.4. Les Menaces (Threats)**

En dehors de ce que nous avons cité dans le point relatif au retard des entreprises algériennes en matière d'IE, nous pouvons également citer les points suivants :

- **Inexistence d'un modèle pertinent d'intelligence économique en Algérie**

Les écrits et les recherches au sujet de l'intelligence économique se multiplient mais ne parviennent pas à dessiner un modèle algérien d'intelligence économique. Ces recherches vantent pour la plus part, la réussite des modèles étrangers d'un coté et critiquent les difficultés que rencontrent nos entreprises dans la mise en place de ce dispositif d'un autre côté.

Les critiques sont probablement justifiées, mais ces échecs restent dans une certaine mesure expliqués par l'absence d'un modèle algérien de référence. Il est ainsi difficile d'exiger des performances - même si ce n'est pas impossible- à des entreprises qui naviguent dans l'opacité.

- **L'augmentation des risques d'écrasement de la production locale par les standards étrangers**

Certains produits, en 2018, ont été frappés par l'interdiction d'importation puis sont passées à un droit additionnel provisoire de sauvegarde. L'objectif était d'abord de limiter l'érosion des réserves de change dans un contexte marqué par la chute du prix du pétrole (Guenanfa, 2019)<sup>34</sup> puis d'encourager les industries et le produit local. Le gouvernement a commencé par l'augmentation de plusieurs taxes, dont la TVA, et la mise en place des licences d'importation. Fin 2017, un décret exécutif a suspendu de « manière temporaire » l'importation de plus de 1 000 produits fabriqués en Algérie. « Toutes ces mesures temporaires autorisées par nos engagements commerciaux extérieurs offriront des parts importantes de marché aux entreprises locales » (Guenanfa, 2019)

C'est durant la même période que la loi complétant l'ordonnance n° 03-11 relative à la monnaie et au crédit entre en vigueur. Le texte en question autorise le recours au financement non conventionnel pour une durée de cinq ans pour financer le déficit du budget de l'État et préserver les réserves de change. C'est toujours dans cet objectif que le gouvernement a mis en place un nouveau dispositif pour encadrer les opérations d'importation à la fin du mois de janvier. Les importations ne sont plus suspendues, mais elles sont soumises à un droit

---

<sup>34</sup> Guenanfa. H, « Algérie : et si les mesures pour limiter les importations étaient à double tranchant », sur le point économique, 2019, [https://www.lepoint.fr/economie/algerie-et-si-les-mesures-pour-limiter-les-importations-etaient-a-double-tranchant-09-02-2019-2292343\\_28.php](https://www.lepoint.fr/economie/algerie-et-si-les-mesures-pour-limiter-les-importations-etaient-a-double-tranchant-09-02-2019-2292343_28.php).

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

additionnel provisoire de sauvegarde (DAPS). Ces « mesures temporaires autorisées par nos engagements commerciaux extérieurs offriront des parts importantes de marché aux entreprises locales ». Quatre ans plus tard après cette décision, les résultats ne sont pas totalement à la hauteur des objectifs fixés. Au-delà de certains monopoles et de l'augmentation de certains prix, ces dispositions ont provoqué jusqu'alors des pénuries notamment des produits de qualité.

En dépit de toutes ces critiques, les entreprises locales ont tout de même évolué depuis ce temps. Leurs soucis dépassent les contraintes institutionnelles et réglementaires pour persister à faire face à la menace des produits étrangers que le consommateur algérien continue à prendre pour référence.

Ainsi, si la veille a fait défaut lorsque ces mesures de restrictions ont été prises« *On a déjà interdit à l'importation un produit qui était censé être fabriqué localement. On a découvert ensuite que l'usine n'avait pas encore commencé à travailler. Il y a eu une pénurie* »( Selon Ali Hamani, président de l'Association Algérienne de Producteurs de Boissons (Apab)). (Guenanfa, 2019), elle restera une condition pour réussir à conquérir le marché en gérant ces contraintes et les différentes formes de concurrence qui apparaissent.

Au-delà des produits étrangers, la mondialisation ouvre aussi les portes à de nouvelles menaces, comme la désinformation (via des réseaux d'intox informationnelle). Si des dispositions nécessaires d'IE ne sont pas prises en considération par les entreprises, les risques de voir perdurer leur faible compétitivité sont donc bien réels.

- **La confusion de l'intelligence économique avec la simple collecte documentaire**

Malgré ses quelques années d'existence, l'intelligence économique continue parfois, si ce n'est souvent, à être associée à la recherche documentaire. Cette vision est très restrictive et l'éloigne de ses vraies missions et de son rôle dans l'obtention d'un avantage concurrentiel. La notion de pertinence et de signaux faibles, la notion d'influence et d'anticipation sont souvent ignorées et négligées.

### **2.5. Synthèse de la matrice SWOT**

Après avoir présenté un diagnostic stratégique de l'état de l'intelligence économique en Algérie, nous présentons dans ce qui suit une synthèse des forces faiblesses opportunités menaces dans la matrice SWOT.

La figure suivante reprend sous la forme de la matrice SWOT le diagnostic d'intelligence économique en Algérie.

## Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?

Figure N° 26 : Matrice SWOT de l'intelligence économique en Algérie: (élaborée par nos soins)

	Points Positifs	Points Négatifs
<b>Origine interne</b>	<p style="text-align: center;"><b>Forces :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les faiblesses affichées dans le document de référence de la DGIEEP constituent une prise de conscience et une référence des axes à améliorer ;</li> <li>• Implication de plus en plus de chercheurs dans le domaine de l'IE ;</li> <li>• L'intérêt porté à cette pratique prend de plus en plus de l'ampleur aussi bien auprès des académiciens que des praticiens ;</li> <li>• Le document de référence propose une définition qui prend en compte l'ensemble des dimensions de l'IE ;</li> <li>• Outil de benchmark pertinent ;</li> <li>• L'existence d'un Conseil économique et social et d'un Conseil national de la Statistique ;</li> <li>• Existences d'un potentiel de compétences jeunes et dynamiques capables de s'adapter et d'initier ou d'accompagner le changement ;</li> <li>• La résilience</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Faiblesses :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• « Le mode d'organisation verticale (en silos) est toujours en vigueur ;</li> <li>• Production de l'information insuffisante : peu d'études prospectives, d'études de marché exhaustives ni d'outils appropriés ;</li> <li>• Quasi-inexistence de la culture de partage de l'information, c'est plutôt la rétention qui en est la règle d'où le déficit en communication et en diffusion de l'information ;</li> <li>• Besoin crucial d'information sous toutes les formes (technologique, concurrentielle, légale, etc.) ;</li> <li>• Sentiment d'impuissance voire de frustration vis-à-vis du manque d'information sur les entreprises étrangères qui semblent bénéficier d'une concurrence déloyale ;</li> <li>• IE non perçue comme une priorité par certaines entreprises « noyées » dans les problèmes du quotidien et préoccupées par le court terme ;</li> <li>• Difficultés d'engager des initiatives transversales au sein de l'administration, par exemple, inclusion de la veille dans le processus d'innovation ou de développement industriel. » (DGIEEP,2010)</li> <li>• Absence de vision anticipative dans les cultures managériales ;</li> <li>• Manque de flexibilité dans les cultures managériales ;</li> <li>• Absence de passerelle pertinente entre les universités et les entreprises</li> <li>• Vision des managers centrée beaucoup plus sur les urgences que sur le futur (anticipation)</li> <li>• La faible maîtrise des flux d'information économique</li> <li>• Confusion de l'intelligence économique avec la collecte documentaire</li> </ul>
<b>Origine externe</b>	<p style="text-align: center;"><b>Opportunités :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La multiplication des formations et des manifestations rendent le contenu de la discipline accessible aux académiciens et aux praticiens ;</li> <li>• L'IE offre des perspectives d'amélioration de l'efficacité des marchés et du climat des affaires ;</li> <li>• Une implication du gouvernement dans la promotion de l'IE ;</li> <li>• Intégration de l'intelligence économique dans les programmes de formation</li> <li>• L'existence d'un Conseil économique et social et d'un Conseil national de la Statistique ;</li> <li>• La création de pôles de compétitivité : La création du cyber parc de Sidi abdellah en 2009</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Menaces :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicateurs de compétitivité décourageants ( rapport doing business)</li> <li>• Climat des affaires peu propice et enregistre un retard lié notamment à l'efficacité du marché ;</li> <li>• Environnement pas très favorable : défaillance de l'information qui réduit de la visibilité des acteurs économiques ;</li> <li>• L'implication de l'Etat en matière d'IE reste faible malgré les grands efforts consentis jusque là ;</li> <li>• Lenteur administrative et les règles qui organisent le marché contribuent à un climat des affaires peu propice ;</li> <li>• Absence d'un « radar » ou observatoire IE au service des opérateurs économiques privés ;</li> <li>• Etude de la DGIEEP reste incomplète et non exhaustive. Ce qui réduit de la visibilité des entreprises et peut, dans une certaine mesure les décourager puisqu'elle dresse un portrait où toutes les entreprises qui ont tenté le dispositif ont échoué ;</li> <li>• Absence ou faiblesse du niveau de communication entre le privé et le public ;</li> <li>• L'Etat n'accompagne pas assez les acteurs privés dans leur quête de compétitivité ;</li> <li>• Absence de modèles d'entreprises algériennes ayant réussi la mise en place de l'IE ;</li> <li>• Les difficultés des produits locaux à répondre aux exigences du consommateur algérien longtemps aiguisées par des produits d'importations</li> <li>• Absence de modèle algérien d'intelligence économique</li> </ul>

Cette matrice nous renseigne sur bien des freins que rencontre la politique de mise en place du dispositif d'intelligence économique en Algérie et quelques uns des obstacles qui l'empêchent de se positionner entre les autres disciplines managériales. Aussi, elle nous éclaire sur les différentes pistes à améliorer ou à développer afin d'asseoir des mesures qui vont encourager cette mise en place.

### **3. Principaux enseignements**

Dans un esprit critique bien qu'optimiste, nous pouvons dire que les perspectives d'évolution de ce concept sont plutôt favorables en Algérie. Les contraintes et les freins auxquelles font face nos entreprises ainsi que les acteurs économiques sont certes nombreux mais les perspectives d'évolution et d'amélioration sont, elles aussi, toutes aussi encourageantes.

Plusieurs enseignements et plusieurs prescriptions peuvent être déduites de cette matrice. Des prescriptions d'ordre macro économique et de celles qui relèvent de la volonté immédiate de l'entreprise.

De ces deux champs, notre attention s'est portée, pour l'instant, sur la recommandation et le développement d'un seul paramètre : la culture managériale. Notre choix pour cette variable est justifié par deux raisons. La première réside dans le fait que ce paramètre, culture, est l'élément qui amorcera tous les changements possibles au niveau de l'entreprise. Compléter, corriger ou revoir (selon les cas d'entreprises) la culture préparerait le champ de mise en œuvre de l'IE et impacterait le reste des outils managériaux. Aussi, agir sur cette variable n'implique que la volonté et la détermination des managers.

La deuxième raison est liée à notre volonté de dépasser le simple fait de proposer une liste de recommandations et d'aller plus loin dans notre analyse. Nous avons alors préféré évaluer toutes nos recommandations tirées de la matrice en les confrontant aux modèles étrangers avant de les intégrer dans un Benchmark théorique que nous proposons dans la section qui suivra.

#### **3.1. Agir sur la culture managériale : implémenter une culture proactive pour devenir prêt quelles que soient les circonstances.**

Nous pouvons définir la culture d'entreprise comme l'ensemble des valeurs, des croyances, des normes, des traditions, des rites, des mythes qui définit les règles de fonctionnement et encadre les comportements des individus au sein de l'entreprise. Cette culture distingue l'entreprise des autres dans son apparence et dans sa façon de réagir aux situations courantes et situation de crise, ce qui la rend unique. Elle offre aux dirigeants et à tous les membres de l'entreprise une vision globale qui servira de point de repère pour l'élaboration des stratégies et des actions.

Planifier et asseoir une culture managériale, c'est choisir, de manière consciente, des principes et des valeurs qui définiront les comportements des individus dans l'entreprise et qui guideront leurs actions vers une vision commune. C'est décider d'avoir le choix de ses actions et être dans des stratégies offensives et innovantes. Une culture managériale bien fondée, c'est

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

l'ingrédient qui permet de renforcer les liens sociaux de l'entreprise et faire converger les réflexions et les actions.

Par contre, ne pas définir dès le départ les principes et les valeurs de base pour asseoir sa culture d'entreprise, c'est laisser les contraintes et les circonstances internes et externes définir les comportements et les actions des agents au sein de l'entreprise. C'est se soumettre à la volonté de ces circonstances et être en permanence dans le rôle d'adaptation, de mise à niveau et de position de défense.

Ne dit-on pas que « La nature a horreur du vide ! ». Lorsque les composantes de la culture ne sont pas clairement définies, cela encouragera la dispersion des comportements au sein de l'entreprise et l'improvisation se substituera forcément à la liberté de choisir. Quand bien même l'improvisation peut être une qualité managériale, elle constitue un très mauvais ingrédient dans la composition d'une culture sensée faire converger plusieurs mentalités différentes. Laisser la nature ou l'environnement se charger de combler ce vide, c'est prendre le risque de sacrifier sa performance et sa compétitivité.

Notons cependant qu'une culture « gagnante » n'est ni figée ni fermée, elle reste flexible pour accueillir les changements et les évolutions de diverses natures que rencontre l'entreprise. Son efficacité peut être appréciée à travers les stratégies et les actions qu'elle sous-tend. Elle s'observe également à travers l'image et l'identité de l'entreprise qui concourent, au même titre que les produits et les services, à la performance et la compétitivité de celle-ci.

Ce que nous proposons dans ces recommandations, c'est d'encourager les managers à implémenter une culture d'entreprise fondée sur des principes d'efficacité qui s'accordent aussi bien avec la réalité concurrentielle (variable externe à l'entreprise) que sociale (variable interne à l'entreprise). L'obtention et le développement des avantages concurrentiels étant leurs objectifs, une culture orientée extérieure intérieure s'impose alors comme priorité managériale.

Si la culture managériale est l'« *Ensemble de savoirs qui se rapportent au management (ensemble de procédés) qui permettent d'organiser une entreprise* », ces savoirs sont liés aux connaissances de ces managers, elles-mêmes liées à plusieurs paramètres que nous avons définis dans l'état de l'art de cette recherche.

La culture managériale est bâtie, entre autres, sur la façon dont ces managers voient et interprètent les stimuli internes et externes au sein de l'entreprise. Les interactions avec les autres membres de l'entreprise et l'environnement seront le fruit de leurs façons de penser, de voir, d'interpréter et de comprendre. Cette culture sera fortement impactée par les paradigmes des managers qui ont la responsabilité d'impliquer tous les membres de l'organisation dans la quête de la compétitivité.

Aussi, pour agir sur les résultats, nous devons agir sur les actions. Pour agir sur les actions, nous devons agir sur nos paradigmes, c'est-à-dire notre façon de considérer les événements et la lecture que nous choisissons de faire de notre environnement.

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

L'entreprise est soumise à différentes contraintes tant externes qu'internes. Ce qui agrandit le cercle de préoccupations des managers et augmentent la pression qui est rattachée à leurs décisions.

Cette zone de préoccupation est souvent bien plus large que leur zone de contrôle. Les éléments qui préoccupent les managers sont souvent bien plus nombreux et plus importants que ceux sur lesquels ils exercent, directement ou indirectement, une influence et un contrôle.

Agir sur la zone de préoccupation, c'est dépenser, ou gaspiller de l'énergie et du temps à travailler sur des « choses » qui préoccupent (et qui peuvent être certes très importante) mais que l'entreprise n'a pas la capacité de changer. La zone de préoccupation s'agrandit et la zone d'influence devient de plus en plus étroite. Les choses possibles et potentiellement réalisables deviennent à la merci des choses « impossibles ». Certaines entreprises peuvent abandonner leurs efforts d'investigation et de quête d'avantages concurrentiels en rejetant le tort sur la réglementation, les circonstances, le manque de moyens, l'environnement politique, social, concurrentiel... ou même sur le comportement des personnels de l'entreprise !

D'autres managers par contre peuvent choisir de considérer les contraintes auxquelles ils font face comme des données et décideront de déterminer leurs zones de contrôle et d'influence<sup>35</sup> afin de cibler leurs actions. L'énergie et le temps ainsi dépensés dans ces zones leur permettront d'obtenir des résultats immédiats qui agrandiront leur cercle d'influence et réduiront le cercle de préoccupation.

Une culture qu'on appellera « culture proactive » consiste à porter un regard sur l'environnement orienté sur les solutions envisageables plutôt que sur les obstacles qui découragent. Le Manager définira de manière efficace ses actions et cherchera à trouver en chaque événement une opportunité potentielle. Si se plaindre n'est pas la bonne stratégie pour nos managers, ils devraient faire bien mieux et commencer par agir là où l'entreprise peut agir. Cette vision ne contredit pas l'analyse stratégique basée sur le diagnostic mais la complète bien au contraire. Elle propose, après diagnostic, de dresser des scénarii qui prennent en compte toutes les variables de l'environnement et qui proposent des solutions qui intègrent toutes les possibilités d'actions.

Dans un esprit moins sceptique et bien plus optimiste qu'au départ, nous pensons que les critiques présentées par plusieurs auteurs à l'encontre de la culture managériale dans les entreprises algériennes ne sont pas une fatalité mais seraient, selon nous, des pistes de réflexion sur lesquelles il est possible d'agir dans l'immédiat. Nos managers devraient s'imprégner d'une culture informationnelle et la diffuser dans l'entreprise. Ils pourraient ainsi définir le périmètre d'actions sur lequel ils sont, avec leurs équipes, les plus efficaces et les plus compétents. En agissant sur les éléments que l'entreprise maîtrise, elle gagnera en assurance et en compétence pour agir, plus facilement, sur les ambitions qu'elle souhaite

---

<sup>35</sup> La théorie des cercles d'influence a été développée par Stephen Covey dans son best seller sur « les 7 habitudes des gens très efficaces ». Elle préconise aux personnes et aux entreprises, désirent d'améliorer leur efficacité, de se concentrer en priorité sur les zones de contrôle et d'influence, la zone de préoccupation étant une zone où l'énergie et le temps dépensés sont gaspillés et ne fait que retarder la possibilité d'agir sur quelque chose que l'on peut changer ou améliorer

#### ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

atteindre. Une culture basée sur les informations et les connaissances accueillerait favorablement un dispositif d'intelligence économique qui renforcerait les chances d'obtenir plus vite un avantage concurrentiel. Ainsi, revoir ou compléter la culture managériale dans un sens proactif serait le début d'un dispositif IE réussi.

Pour illustrer notre vision de ce que nous appelons « culture proactive », prenons l'exemple des mesures réglementaires prises dans le but de contraindre les entreprises à internaliser les externalités négatives liées à la pollution. Il s'agit notamment des écotaxes qui ont pour objectif d'impliquer le pollueur en lui faisant supporter le coût social de sa pollution ou de la taxe Pigouvienne qui incite la réduction des externalités négatives. Nous considérons qu'il ya deux façons de considérer et de gérer ces taxes. La première consiste à la considérer comme une charge et un obstacle qui impactent négativement le prix du produit et le volume de production de l'entreprise. La deuxième, qui va dans le sens de notre raisonnement, est de considérer cette taxe comme une opportunité à saisir car elle offre à l'entreprise l'occasion d'améliorer, seule ou en partenariat avec les concurrents concernés, ses technologies de fabrication. Elle pourra non seulement réduire la pollution, mais, grâce à l'amélioration de ses procédés de fabrication, améliorer la qualité du produit et le volume de production.

Il est ainsi possible de voir en toute situation, une opportunité potentielle définie par les différents domaines de compétences de l'entreprise et la volonté de l'entreprise à s'inscrire dans cette approche proactive.

La culture managériale bâtie dans ce sens conduira les Managers à définir les ressources et les compétences, individuelles et collectives, valorisables de l'entreprise avant de choisir les stratégies de leur valorisation.

La culture managériale constitue, à notre sens, une condition sine qua non pour la réussite de la mise en place de l'intelligence économique ou de tout autre dispositif stratégique managérial.

Ainsi, pour revenir à notre problématique, si nous voulons améliorer l'efficacité de l'entreprise, il est recommandé de commencer par ce qui est à la portée des managers. Commencer par ce qui dépend d'eux puis des autres. Commencer par les choses qu'ils peuvent changer et faire évoluer : la culture managériale qui impacte directement la culture d'entreprise. A partir de là, l'énergie n'est plus focalisée sur ce qui arrive mais sur la manière dont il faut ajuster les voiles pour y répondre.

« Des entreprises ordinaires peuvent faire des choses extraordinaires ». Ce diagnostic de l'état de l'intelligence économique en Algérie n'est pas que prise de conscience. L'identification des points forts et des points faibles est une étape indispensable dans tout processus d'amélioration des performances.

Aussi, parmi les outils de veille stratégique et d'intelligence économique qui permettent de gagner en efficacité et en performance, le Benchmarking est bien approprié. Il l'est d'ailleurs

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

tout autant pour le processus de mise en place du dispositif d'intelligence économique lui-même. Et si le Benchmarking peut être considéré comme l'outil choisi pour gagner en temps et en expérience, un diagnostic complet et une analyse comparée des modèles d'IE dans le monde permettra de choisir le meilleur modèle qui servira d'étalon pour inspirer nos entreprises.

Si nos entreprises veulent s'améliorer, elles doivent commencer par mesurer leurs ressources ; et si elles veulent être parmi les meilleurs, la comparaison devient alors nécessaire. Elles doivent être réalistes et savoir qu'elles ne sont ni seules au monde, ni le centre du monde. Pour ne pas disparaître, elles doivent évoluer et rompre avec les anciennes pratiques qui freinent leur propulsion. Elles doivent bâtir d'elles-mêmes leurs avantages et devenir des acteurs de création de valeur ajoutée.

« Pourquoi chercher compliqué quand on peut faire simple ». Cette citation n'appelle pas à la paresse mais plutôt au Knowledge Management. Grâce au Benchmarking, des entreprises qui manquent d'expérience dans le domaine de mise en place de dispositifs IE peuvent démarrer de modèles déjà élaborés qui ont prouvé leur efficacité. Elles peuvent s'en inspirer pour créer leur propre modèle qui reprend et améliore ce qui se fait ailleurs. Une sorte de raccourcis qui fait gagner de l'expérience tout en amorçant des processus de réflexion et d'analyse stratégique bien propre au contexte algérien.

Le choix d'un modèle pertinent n'est pas chose aisée d'autant qu'il implique l'efficacité des actions qui en résultent. La pertinence du choix sera, avant tout, mesurée par la capacité de nos entreprises à adapter le modèle observé ou analysé.

La section suivante propose une esquisse d'un benchmark potentiel qui servirait de modèle au dispositif d'IE en Algérie. Après analyse comparée des différents modèles performants d'IE, nous allons tenter d'élaborer un modèle théorique qui reprend les points forts de ces modèles et qui les confronte au contexte algérien.

**Section 3 : Vers un modèle théorique d'intelligence économique algérien**

*« La chance est une occasion qui rencontre un terrain préparé à la recevoir »*

*Pasteur*

La création d'un modèle algérien d'intelligence économique nécessite la compréhension et l'analyse de plusieurs modèles étrangers.

L'idée que nous proposons dans cette thèse n'est pas de choisir un benchmark bien défini pour nous y tenir mais de construire, à travers l'ensemble des modèles que nous avons parcourus, un modèle algérien d'intelligence économique qui inspirerait nos entreprises.

Nous avons vu que d'un pays à l'autre, les modèles d'IE sont personnalisés et varient selon les contextes. Nous en déduisons que la performance n'est donc pas rattachée à un contexte particulier et que, par conséquent, le contexte algérien peut, lui aussi, accueillir un modèle pertinent d'intelligence économique.

Nous avons également vu que le Benchmarking constitue un outil très efficace pour gagner en temps et en performance. Cette pratique nous permettra, après analyse des différents « benchmark » ou étalons ciblés, de nous inspirer des **meilleures** pratiques **adaptables** à notre contexte. « Meilleures » implique l'analyse et l'étude de l'ensemble des modèles et les contextes dans lesquels ces modèles ont été créés et ont évolué. « Adaptables » implique un diagnostic de notre contexte pour identifier les éléments à « copier », ceux à modifier ou compléter et ceux moins importants et qui ne correspondent ni à notre contexte ni à nos moyens (ressources et culture).

L'esquisse que nous proposons dans cette recherche est probablement incomplète. Les raisons sont d'une part liées à un accès à une information complète, limité par le temps et les moyens. Et d'autre part, un Benchmarking efficace nécessite (pour une meilleure lecture, compréhension et analyse des indicateurs) une collaboration de compétences diversifiées et spécialisées et une synergie d'efforts provenant de domaines différents, tant académiques que pratiques.

Aussi, notre volonté à aller dans le sens de la proactivité telle que nous l'avons recommandée pour la culture managériale nous amène à faire preuve de persévérance et de rationalité limitée. Notre démarche sera alors guidée par l'ambition et l'objectif de construire une batterie de facteurs clés pour un modèle algérien d'IE en tenant compte des informations et des connaissances que nous avons recueillies et consolidées à notre niveau. Notre analyse n'étant probablement pas exhaustive, mais n'en demeurant pas moins pertinente, elle pourrait être appuyée et complétée par l'analyse d'autres modèles.

Cette esquisse de Benchmarking constitue une synthèse des modèles étrangers confrontée à un diagnostic du contexte algérien.

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

Nous tenons à rappeler que le modèle que nous proposerons est plutôt théorique et qu'il n'est donc pas forcément opérationnel tel qu'il est exposé. En effet, élaborer un modèle pratique et opérationnel engage des compétences dans plusieurs disciplines et qui relèvent tant de la recherche théorique que du domaine pratique.

Un modèle opérationnel doit faire appel à plusieurs compétences qui travaillent en synergie. Cette synergie est indispensable aussi bien dans la phase de conception que dans la phase de mise en opération qui permettra de valider ou de corriger le modèle initial.

Les indicateurs de performances évoluent et se vérifient généralement au fur et à mesure que le modèle se pratique. Une application est alors nécessaire pour valider ou pas le modèle.

Notre esquisse a été certes inspirée de plusieurs modèles théoriques qui ont fait leurs preuves sur le terrain mais n'a cependant pas été confrontée à des applications de la part des entreprises et des institutions qui permettrait sa validation. Aussi, le fait qu'il n'y ait pas eu de compétences pratiques ( du terrain) mêlées à sa conception réduit de sa pertinence.

Cependant, même si l'applicabilité de ce modèle n'a pas été pas vérifiée, l'assise théorique qu'a engagée son élaboration relève d'une démarche fortement inspirée de l'analyse stratégique de Porter. Nous avons ainsi déployé des outils managériaux qui sont fortement validés quant à eux.

Dans une certaine mesure, nous avons mis en pratique les enseignements que nous avons tirés de cette recherche elle-même en faisant appel à quelques outils que nous avons présentés dans la démarche stratégique ( partie 1) . Un diagnostic stratégique pour l'état des lieux, de la veille pour construire des indicateurs et des facteurs clés de succès ; la matrice SWOT a, à cet effet, constitué la synthèse de ce diagnostic. Nous avons enfin choisi pour construire ce modèle un outil que nous avons également présenté plus haut, il s'agit du benchmarking. Un outil que nous jugeons très opportun dans le cadre de cette recherche.

Nos choix peuvent sembler découler directement de notre propre schéma mental. En effet, si notre représentation peut sembler restrictive, c'est qu'elle est le produit de notre propre vision ( justifiée par des modèles vérifiés) qui gagnerait à être appuyée, accompagnée , corrigée et complétée par d'autres visions. C'est là le principe même de la synergie que nous défendons tout au long de cette thèse.

Avec pour objectif de présenter une esquisse d'une maquette qui servirait de point de départ pour une réflexion plus étudiée et plus approfondie, notre perspective de recherche est d'aller, pourquoi pas, plus loin dans l'analyse et confronter ce modèle à la réalité du terrain pour le rendre plus pertinent et plus généralisable.

## **1. Modèle SMARF pour un objectif SMART**

Avant de nous lancer dans cet exercice, il nous semble important de définir d'abord quelques indicateurs de performance.

Les indicateurs que nous avons établis pour ce benchmark théorique sont représentés dans l'acronyme SMARF qui signifie :

- **S** : Simple ou Simplifié. Pour que ce modèle soit à la portée des académiciens mais surtout des praticiens du terrain, il faudrait qu'il soit simplement et clairement énoncé. Sa compréhension sera déterminée par sa structure et son accessibilité. La clarté de son objectif déterminera la pertinence des stratégies et des actions à mener.
- **M** : Maniable et facile à rediriger/ mesurable. Il devra donner la possibilité d'inclure ou de retirer certaines informations en fonction du contexte d'analyse sans altérer sa pertinence ;  
Pour ce qui est de la mesure, tout indicateur de performance se doit d'être mesurable. C'est ce qui permet en grande partie de valider sa pertinence.
- **A** : Adaptable et Adaptatif. Pour convaincre plus facilement les individus ou les institutions à s'imprégner d'une culture d'intelligence économique, il faudrait leur présenter un modèle dans lequel ils peuvent s'identifier ; un modèle qui a une capacité à évoluer, ou à se modifier en fonction du contexte ;
- **R** : Réaliste et Réalisable. Les éléments que contient le modèle doivent provenir de la réalité du terrain. Un modèle théorique ne signifie pas un modèle parfait (qui risque de sous-évaluer les contraintes du terrain ou sur évaluer les capacités). Plus les données sont proches de la réalité, plus l'esprit les accueillera sans scepticisme.
- **F** : Flexible. Le modèle doit être souple et doit s'accommoder aux circonstances et aux influences potentielles.

Ces indicateurs nous serviront de base pour évaluer la pertinence du modèle que nous proposerons.

## **2. Etapes de construction d'un benchmark d'IE algérien**

La présentation de ce modèle théorique d'intelligence économique en Algérie se fera en cinq étapes :

- Choix de modèles à retenir pour la création d'un Benchmark algérien d'intelligence économique ;
- Identification des « bonnes pratiques » qui ont contribué à la mise en place et la réussite d'une politique d'IE pour chacun des modèles retenus ;
- Analyse comparée de ces pratiques et identification de facteurs clé de succès ;
- Construction d'un « benchmark théorique » ou modèle théorique qui reprend les meilleures pratiques qu'il est possible d'adopter et d'adapter en fonction du contexte et des ressources présentes et potentielles ;
- Evaluation du modèle construit par rapport aux indicateurs de performance préalablement définis

## **2.1 Identification des modèles retenus pour une synthèse des facteurs clés de succès**

La construction de notre benchmark est inspiré par les différents modèles d'intelligence économique que nous avons présentés dans le chapitre 1 de cette recherche ainsi que d'autres modèles que nous avons rencontrés mais pas forcément exposés.

Aussi, pour identifier les facteurs clés de succès pour une politique d'intelligence économique, nous n'en retenons que certains modèles. Les modèles pour lesquels nous avons opté remplissent les critères de choix d'un modèle de Benchmarking générique. C'est-à-dire, des modèles considérés comme exemplaires et qui vont nous servir de base pour la construction de notre modèle.

Si nous avons opté pour la construction d'un modèle algérien, plutôt que le choix d'un modèle étranger pour servir d'étalon, c'est pour tenter de regrouper le plus de bonnes pratiques possibles et élargir la visibilité de nos entreprises en augmentant leurs chances de s'identifier et d'intégrer le maximum de « bonnes pratiques »

Ainsi, nous avons retenu les modèles suivants :

- **Modèle de la pensée américaine de l'intelligence économique**

Au-delà de la puissance économique que représentent les Etats-Unis, la démarche et les outils développés par ses auteurs nous ont fortement inspirés aussi bien dans la démarche IE que dans la démarche stratégique de manière générale. Chaque action inscrite dans le développement de l'intelligence économique est considérée comme très riche d'enseignements. Chaque élément à lui seul pourrait servir de sujet de réflexion et de développement. Si ce modèle constitue pour nous un modèle de référence, ce n'est pas simplement par le fait qu'il soit reconnu à l'unanimité comme tel mais c'est grâce aussi à la force que dégagent les chercheurs et les praticiens américains par leurs visions et leurs capacités à anticiper, analyser, s'adapter puis influencer les environnements dans lesquels ils évoluent.

- **Modèle suédois de l'intelligence économique**

Même si les modèles d'analyse stratégiques auxquels nous avons recouru dans cette recherche (que ce soit pour la théorie ou pour la pratique) sont, majoritairement, ceux développés par Michael Porter, l'auteur de la pensée suédoise de l'intelligence économique, Stephen Dedijer, nous a beaucoup passionnés. D'une part, parce que cet auteur qui n'a pas toujours été valorisé, à tort, dans beaucoup de référence, apporte des connaissances très enrichissantes à la compréhension de l'évolution et du développement de l'intelligence économique. Les concepts d'intelligences (sociale, organisationnelle et économique) qu'il développe permettent une compréhension profonde du dispositif d'intelligence économique. Une compréhension qui permet d'identifier les causes d'un échec d'une politique d'IE, notamment dans les pays en développement, ainsi que les sources et les facteurs de réussite d'une telle démarche. Cet auteur met aussi en avant, et avec grande insistance, l'intérêt d'une articulation entre

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

l'intelligence économique, le système d'information et la connaissance pour la réussite du dispositif. Une articulation que nous appuyons et qui constitue l'un des objets principaux de cette recherche.

Le suède, surnommé "*petit Japon d'Europe*", a su compenser les handicaps géoéconomiques par un développement fondé sur une ingénierie stratégique de l'information. Ce courant suédois nous semble très intéressant à développer et il pourrait à lui seul inspirer un modèle algérien d'intelligence économique. Cependant, et pour faire preuve de plus d'objectivité, nous préférons compléter sa vision par celle d'autres courants.

- **Système allemand de l'intelligence économique**

Le système d'intelligence économique allemand est considéré comme le plus performant d'Europe et l'un des plus performants dans le monde. Ce qui a valu d'ailleurs à ce pays la place de première puissance économique en Europe.

- **Système d'intelligence économique Japonais**

Le Japon est le premier pays industrialisé à avoir fait de l'information le levier principal de son développement. Son expérience dans le domaine de l'intelligence économique mérite toute notre attention. En dehors de leur ministère de commerce et d'industrie qui constitue la principale base de connaissance au niveau national, ce qui nous a le plus interpellé est le fait que l'information soit considérée comme une ressource collective avant d'être une ressource individuelle. Ce qui fait de ces connaissances un savoir-faire non revendiqué qui représente un atout de compétitivité vis-à-vis de la concurrence étrangère.

Si certaines pratiques semblaient au départ manquer d'éthique<sup>36</sup>, ces pratiques offensives sont la preuve du rôle de la dynamique collective de l'intelligence économique dans la conquête des parts de marché. Le Japon a le mérite d'avoir évolué très vite faisant de son désavantage de ressources naturelles un atout et une opportunité pour le développement technologique et de l'innovation.

- **Ecole française d'intelligence économique**

Après le Japon dans les années 70 et les Etats Unis dans les années 80, la France s'est lancée dans le développement d'une politique d'intelligence économique dans les années 90. Les modèles français ont longtemps constitué une référence pour nos recherches et dans bien d'autres domaines. Même si les pratiques françaises sont elles-mêmes inspirées des expériences américaines et japonaises, il n'en demeure pas moins que les assises académiques qui constituent aujourd'hui une référence dans le monde (notamment les rapport Martre et Carayon) soient d'origine française.

---

<sup>36</sup> Ils pratiquaient du détournement d'information aussi bien dans le domaine naval, en annulant les contrats de commande de plans de navires faits au leader de l'époque - la Grande-Bretagne - et en reproduisant un modèle légèrement modifié à celui des ingénieurs britanniques, que dans d'autres secteurs.

## **2.2. Les bonnes pratiques d'intelligence économique**

Les éléments que nous allons exposer sont une représentation très synthétique des modèles d'intelligence économiques présentés dans le premier chapitre de cette thèse.

### **2.2.1 Les « bonnes pratiques » de la pensée américaine d'intelligence économique**

Pour l'école américaine qui est un référentiel en matière d'intelligence économique, le parcours de l'intelligence économique est très riche en connaissances et en expérience. Les caractéristiques principales de ce modèle sont :

- Un système national d'innovation puissant dont le soubassement est constitué par un système éducatif performant, base d'une économie fondée sur la connaissance ;
- Renforcement du système national d'information au service des entreprises et des intérêts américains, de sa sécurité économique et nationale ;
- la connivence construite : public/privé qui permet tout à la fois une coopération synergique Etat/entreprise, une promotion des entreprises et une sécurisation des intérêts américains ;
- un dispositif national d'intelligence et de sécurité économique au cœur duquel un puissant bouclier juridique encadre les sphères jugées sensibles, ou stratégiques ainsi qu'un système national d'information
- Une volonté de propager un modèle américain a accéléré le développement et la formalisation de cette pratique ;
- Développement de Cabinets de conseils en analyse stratégique et intelligence économique (BCG, MC KINSEY, ADL, ...)
- Une culture informationnelle traduite par un grand intérêt porté aux questions scientifiques, techniques et à la maîtrise des savoirs et de l'information qui permettent de construire des bases d'informations dans le but d'établir les bases d'une prospérité collective ;
- Une articulation des savoirs IE avec les savoirs de gestion et leur diffusion à l'encadrement managérial<sup>37</sup> ;
- Coordination de façon systématique de la veille scientifique et technologique dans l'objectif de diffuser largement les informations pour un enrichissement collectif des connaissances et encourager des travaux innovant et initier des tentatives d'adaptation des techniques étrangères afin de susciter des vocations industrielles ;
- Implication d'auteurs dans la proposition de modèles stratégiques qui intègrent la veille et l'intelligence économique dans l'analyse stratégique de l'entreprise ( H. Wilensky, Igor Ansoff, Michael Porter... ) ;

---

<sup>37</sup> L'articulation systématique de l'IE avec les autres outils managériaux est présentée comme un élément essentiel dans la réussite d'une démarche IE. Cet élément appuie et conforte la problématique centrale de notre recherche qui met l'accent sur l'importance de l'interdépendance du triptyque IE/SI/KM.

## **Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?**

---

- Intégration des dimensions de l'InfoWar dans l'analyse de l'environnement concurrentiel aussi bien pour les nations (au niveau macro économique) que pour les entreprises (au niveau micro économique) ;
- Application des modèles d'analyse stratégiques reconnus dans les entreprises ;
- Développement d'une compréhension et d'une communication profonde de la concurrence au sein des entreprises.

### **2.2.2. Les « bonnes pratiques » de l'école de pensée suédoise de l'intelligence économique**

Le rapport Martre présente le système d'intelligence économique suédois comme système précurseur, mais ne mentionne pas cependant le rôle et l'apport de l'un des pionniers de l'IE, Stevan Dedidjer. La raison pour laquelle nous avons retenu cette école parmi les approches que nous présentons dans cette partie, c'est, qu'en plus du fait qu'il soit considéré comme système précurseur en IE, il est mis en avant, par Stevan Dedidjer, une relation entre intelligence, intelligence sociale et intelligence économique. Une relation qui ne peut être ignorée si on veut bien comprendre l'évolution de l'IE. En effet, après avoir défini le concept d'intelligence ( voir chapitre 1 relatif à l'école de pensée suédoise de l'IE), Stevan DEDIJER va structurer le concept *d'intelligence sociale* qu'il définit comme « *l'ensemble des activités d'une société, reliées à l'intelligence, la capacité à s'adapter, répondre à des circonstances changeantes, afin de réaliser des objectifs de développement décidés* »<sup>38</sup> et qu'il considère comme l'approche la mieux adaptée pour faire émerger les systèmes d'intelligence nationaux, notamment dans les pays en voie de développement. Nous en déduisons ainsi un FCS qui est :

- L'intelligence sociale ;

L'analyse poussée de ce système nous mène vers l'identification d'autres FCS :

- QI collectif ou intelligence de la nation
- Gouvernance intelligente de la nation basée sur :
  - ✓ La connaissance en général, la connaissance scientifique et la connaissance de l'intelligence en particulier, sont des outils essentiels pour l'accompagnement de la croissance des nations et le fonctionnement du gouvernement.
  - ✓ L'art de la "pensée intelligente", anticipatrice et visionnaire, ainsi que l'inventivité peuvent et doivent être utilisées, afin d'atteindre de grands objectifs de puissance avec un usage parcimonieux de ressources.
  - ✓ Il convient de garder une organisation de petite taille et d'utiliser de façon intensive l'initiative individuelle. "Un seul patron en matière de renseignement est bien plus efficace que tous les comités, quelle que soit la qualité de leurs membres".
- Développement d'une communauté d'intelligence ;

Développer une intelligence des organisations. « L'intelligence des organisations » renvoie à l'habileté d'une organisation à interpréter efficacement l'environnement pour s'y adapter. Cette faculté repose sur la capacité d'un pays, d'une organisation sociale, d'une entreprise à s'organiser de telle sorte qu'elle puisse acquérir une culture, un savoir-faire en matière de

---

<sup>38</sup>Cronin. Blaise, Davenport Elisabeth « *The compound eye /I: an introduction to social intelligence* ». In these BAHOUKA.

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

captation et de traitement des informations et des connaissances nouvelles, de développer des analyses, une capacité de s'adapter et/ou d'anticiper sur les événements émergents qui peuvent constituer une opportunité, une menace, bref leur non prise en compte à temps pourrait impacter négativement son développement actuel et/ou futur. La maîtrise de ses informations permet à l'organisation sociale à développer des nouvelles stratégies afin d'agir de façon rationnelle et efficace à partir de ces informations<sup>39</sup>.

- Gestion des sources et de l'information ouverte comme levier d'efficacité du système d'intelligence ;
- Articulation entre intelligence économique, système d'information et Knowledge Management. DEDIJER formalise l'importance clé de trois facteurs qu'il considère comme source de la puissance des nations : l'information, la connaissance et la technologie. Ces mêmes éléments dont nous cherchons à montrer le lien et à insérer dans un triptyque « KM/IE et SI ». Il explique à cet effet que le retard qu'accusent certains pays en développement est expliqué, d'une part, par leur « ignorance déconcertante » face aux champs de force à l'œuvre dans leur environnement et, d'autre part, l'absence de vision sur les véritables moteurs nécessaires au développement de leur pays. Aussi, et pour remédier à ces retards, la mise en œuvre de ces trois facteurs s'avère indispensable. Pour ce fondateur du courant suédois d'IE, C'est donc dans le cadre d'un dispositif d'intelligence économique intégrant un système global d'information performant qui aide à mettre en synergie les dits facteurs (l'information, la connaissance et la technologie) que se déploient les facteurs porteurs et sources de la puissance des nations.

L'importance que nous accordons à ce courant de pensée épouse bien le cadre de notre problématique puisque son fondateur, DEDIJER formalise l'importance clé des trois facteurs.

### **2.2.3. Les « bonnes pratiques » du Système allemand de l'intelligence économique**

Le marché de l'information économique en Allemagne connaît une grande évolution. Les entreprises allemandes disposent d'un impressionnant vivier de sources ouvertes qui s'est bâti progressivement à partir de l'appareil statistique fédéral et des Länder.

- Les centres d'information des instituts de recherche économique mettent à disposition des entreprises une masse de connaissances techniques, scientifiques et commerciales très opérationnelles.
- Un centre vers lequel convergent tous les flux d'information. Un centre qui s'est constitué au XIXe siècle lorsque l'Allemagne de Bismarck a relevé le défi de la révolution industrielle pour ravir à la Grande-Bretagne son leadership sur le commerce mondial.
- Une synergie décisionnelle entre les banques et les grands groupes industriels allemands

---

<sup>39</sup> Bahouka, Op. Cit, p43

## **Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?**

---

- Une alliance objective basée sur une concertation économique permanente entre les partenaires sociaux sur les objectifs économiques à atteindre et une mutualité sur la question du renseignement économique.
- La créativité dans la multiplication des sources d'information dans le cadre de la veille<sup>40</sup> ;
- L'implication de tous les acteurs économiques dans la collecte et la diffusion des informations utiles pour comprendre aussi bien le comportement des clients des entreprises que celui des concurrents<sup>41</sup>.
- Implantation de sociétés allemandes sur les différents continents ;
- Importance de la variable culturelle dans le renforcement du modèle d'intelligence économique. En effet, *Le modèle allemand d'ingénierie de l'information s'appuie avant tout sur un profond sentiment collectif de "patriotisme économique". Ce consensus sur la notion d'intérêt économique national est un des principaux atouts culturels de la compétitivité allemande*<sup>42</sup>
- Dans le domaine de l'intelligence économique, les défis essentiels ne sont pas présentés sous l'angle de la compétition économique, mais traitent de la manière de passer d'une individualisation de la gestion de l'information à un processus d'actions collectives. Une démarche qui ne reste pas pour le moins au service de la compétitivité économique.

### **2.2.4. Les « bonnes pratiques » de l'école de pensée japonaise de l'intelligence économique**

- Le Japon a développé un système d'intelligence économique basé sur l'échange d'informations.

---

<sup>40</sup> Basée également sur une utilisation systématique des zones d'implantation des émigrés allemands à l'étranger et malgré leur dispersion géographique, ces expatriés constituaient une excellente source d'information pour les commis voyageurs des sociétés allemandes. Les entreprises ont pu élaborer et développer, grâce à ces informations, plusieurs types d'activités: analyse du contexte local , repérage des débouchés, suivi des démarchages des commis voyageurs, organisation du support logistique des opérations de marketing, cadrage des campagnes publicitaires en fonction du mode de vie local . Elles pouvaient ainsi passer leurs messages publicitaires dans plus de 160 journaux allemands publiés à l'étranger. L'appareil diplomatique était l'ultime pierre de l'édifice.

<sup>41</sup> « *Les officines privées de renseignement ont inauguré l'usage intensif de la fiche signalétique. La constitution de fichiers thématiques, comptables et commerciaux a transformé l'information en produit vendu à la demande. Grâce à ces fichiers, une entreprise allemande pouvait se renseigner de manière discrète et fiable sur la solvabilité de ses clients et sur les failles des entreprises concurrentes. La mise à jour permanente de ces fichiers a donné à l'Allemagne une avance historique indéniable dans la mise en œuvre d'une ingénierie de l'information* ». (Martre, p46)

<sup>42</sup> *Les flux d'informations convergent vers un centre, maillage d'intérêts qui associe les banques, les grands groupes industriels et les sociétés d'assurances. Ce centre n'est pas une institution clairement identifiée mais plutôt un réseau relationnel de décideurs qui n'excède pas quelques dizaines de personnes. Le monde politique allemand (pouvoir fédéral et régional) est rarement en contradiction avec les options que ce dernier détermine. Les Länder jouent un rôle actif dans le financement des études de prospective commerciale. Le Sénat berlinois a des participations dans des cabinets d'étude qui évaluent les opportunités d'affaires dans les pays d'Europe de l'Est et dans les États Baltes. Les syndicats d'outre-Rhin sont, grâce à leurs antennes extérieures, très actifs dans la défense des intérêts économiques allemands à l'étranger.* (Martre, p45)

## **Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?**

---

- Le Ministère du Commerce International et de l'Industrie MITI ( qui a été fondé par les plus hauts cadres militaires en 1945) était la base de la connaissance et la principale base de données au niveau national.
- L'information constitue une ressource collective avant d'être une ressource individuelle. Il s'agit donc, comme il est souligné dans le rapport martre, d'un savoir-faire non revendiqué dans la mesure où il représente un atout de compétitivité non négligeable vis-à-vis de la concurrence étrangère.
- Les japonais ont fait de l'information un levier de performance qui leur a permis de conquérir des parts de marché.

### **2.2.5. Les « bonnes pratiques » de l'école de pensée française d'intelligence économique**

- Production et mise à la disposition des entreprises et des académiciens de rapports de référence pour encadrer l'activité IE dans l'ensemble des secteurs qui préconisaient entre autres : La diffusion de la pratique de l'IE dans l'entreprise,
  - Optimisation des flux d'information entre le secteur public et le secteur privé,
  - La conception de banques de données en fonction des besoins des utilisateurs,
  - Et mobilisation de tous les acteurs de l'éducation et de la formation quant à cette nouvelle discipline.
  - Une mise en relation et en corrélation des différents facteurs-clés (individus, technologies, stratégies, savoir-faire) afin de tenter une reconstitution des intentions d'un concurrent.
- la création d'un comité pour la compétitivité et la sécurité économique (CCSE) initié par la préfet Rémy Pautrat et dont l'objectif était de conseiller le gouvernement sur les attentes des entreprises et d'accroître la synergie public/privé
- 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.

### **2.3. Synthèse en vue de l'élaboration d'un modèle théorique algérien d'IE**

La démarche entreprise en vue de l'élaboration de ce modèle sur les étapes suivantes :

### **2.3.1. Analyse des facteurs clés de succès d'une politique d'intelligence économique**

Pour faire émerger des facteurs clé de succès, il est important de passer par cette phase d'observation qui nous aura permis de mettre en lumière les forces sur lesquelles nous devrions porter nos priorités.

La gestion stratégique de l'information devient un catalyseur de la performance globale des entreprises et des nations. Les pays industrialisés l'ont compris et en font une priorité et, pour préserver leur souveraineté, ils opèrent l'intelligence économique.

L'analyse comparée de l'intelligence économique à travers les modèles que nous avons retenus nous révèle plusieurs éléments en commun.

Nous considérerons que ces éléments en commun peuvent constituer les facteurs clé de succès pour une mise en place d'un modèle et d'une politique d'intelligence économique. Pour les éléments qui ne sont pas en commun, nous considérons que ce sont des facteurs de différenciation qui déterminent la nature et l'avantage concurrentiel de chacun des modèles.

Nous allons, dans ce premier temps, recenser les éléments stratégiques convergents et communs à tous ces modèles. Ces éléments seront les facteurs clé de succès d'une politique IE, ils seront indispensables pour l'élaboration d'un modèle d'intelligence économique mais ne seront pas déterminant pour sa compétitivité. L'avantage concurrentiel et la différenciation que procurera ce modèle théorique dépendra de son déploiement et de son adaptabilité au contexte. Autrement dit, les facteurs clé de succès devront être développés et améliorés en fonction des ressources propres au contexte d'application, en l'occurrence contexte algérien.

Ainsi donc, les facteurs convergents des différents modèles peuvent être résumés dans ce qui suit :

- L'importance de la coopération Etats-entreprises ou collectivités locales-entreprises. Nous ne pouvons ignorer, si nous voulons améliorer de la compétitivité de nos entreprises algériennes, l'importance de cette synergie quant à la réussite d'une mise en place d'une telle démarche. « Les pratiques d'intelligence économique trouvent en fait leurs racines dans l'histoire et la culture et sont le plus souvent l'expression d'une ambition et d'une solidarité nationales... »<sup>43</sup>.

Ce que nous retenons de ces différentes lectures de l'évolution de l'IE est que chaque courant formalise à sa manière deux dimensions de l'IE, une dimension macroéconomique qui renvoie à l'ensemble des dispositifs, de systèmes d'outils et démarches construits à l'échelle d'une économie nationale pour répondre aux enjeux et défis internes et externes de développement, de compétitivité, de présence, de puissance et de sécurité économique et sociétale d'un Etat-nation. La deuxième dimension relève de l'ordre microéconomique de l'IE et s'intéresse aux modalités de mise en œuvre à l'échelle entrepreneuriale afin d'assurer la compétitivité, la pérennité et la sécurité économique de l'entreprise.

---

<sup>43</sup> Daniel ROUACH, La veille technologique et l'intelligence économique, PUF, Paris , 2010.p53

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

- La connivence construite : public/privé qui permet tout à la fois une coopération synergique Etat/entreprise, une promotion des entreprises et une sécurisation des intérêts nationaux ;
- Création d'un observatoire, ou radar, chargé de servir les intérêts de la compétitivité des entreprises et de la nation ;
- Développer des cabinets de conseils dans le domaine de la stratégie et de l'intelligence économique ;
- Développer l'intelligence des organisations et sa capacité à interpréter les indicateurs de l'environnement et s'y adapter ;
- Renforcer le système national d'innovation ;
- Articulation des savoirs IE avec les savoirs de gestion et leur diffusion à l'encadrement managérial ;
- Mettre en avant, dans tous les paliers de l'éducation et de la formation l'importance et les enjeux des connaissances tout en inculquant un esprit visionnaire et anticipateur ;
- Elaboration d'un dispositif de sécurité économique décliné dans le domaine des réseaux d'information et des processus industriels des entreprises.

Notons que pour ces modèle, la macro matrice de l'intelligence économique va constituer le contexte dans lequel la micro économie de l'IE de l'entreprise évoluera et se développera, c'est-à-dire les modèles d'analyse stratégique qui intègrent l'IE. Macro économie et micro économie de l'intelligence économique se complètent pour le bien être des entreprises et de la nation.

Cependant, si des pays possèdent un avantage culturel concurrentiel décisif, nos entreprises ou institutions peuvent se positionner par rapport à l'efficacité de modèles nationaux d'intelligence économique élaborés par les entreprises. La micro économie de l'IE pourrait, dans ce cas là précéder la finalisation de la macro économie de l'IE. Nous allons à cet effet, présenter dans le chapitre 5 de cette thèse, un modèle d'entreprise algérienne qui a réussi en matière d'intelligence économique.

### **2.3.2. Esquisse d'un modèle théorique de l'intelligence économique en Algérie**

L'Algérie ne peut pas échapper à l'intelligence économique et devra au même titre que les économies mondiales, surveiller son environnement géostratégique, concurrentiel et sociétal. Une stratégie s'intelligence économique viendrait donner un cadre de cohérence aux différentes actions entamées, ou à entamer, par les différents acteurs économiques.

Le modèle que nous proposons ci-après constitue un énoncé de quelques pistes potentielles à privilégier pour instituer une démarche d'intelligence économique en Algérie.

Il représente une simulation théorique basée sur une confrontation de résultats multiples :

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

- Nous avons confronté les facteurs clés de succès dégagés des modèles retenus avec le diagnostic que nous avons établi pour le contexte algérien de l'intelligence économique ;
- Nous avons sélectionné aussi quelques éléments qui apparaissent dans certains modèles comme des avantages de différenciation. Nous les avons également intégré à notre diagnostic ;
- Enfin, nos lectures et nos observations ont abouti à quelques conclusions et éléments que nous avons pris l'initiative de formuler. Des éléments qui prennent en compte les forces et les faiblesses relevées dans le diagnostic ainsi que nos objectifs et nos aspirations pour un modèle pertinent d'intelligence économique en Algérie.

Nous pouvons synthétiser ce benchmark comme suit :

### ➤ **La macroéconomie de l'intelligence économique en Algérie**

Elle est, ou sera, définie par une plus forte implication de l'Etat se traduisant par :

- L'engagement de l'Etat pour la création d'un centre d'observation et de veille stratégique pour le compte des entreprises ;
- Implication des chercheurs dans des réflexions plus profondes et production de documents qui prennent compte de la réalité du terrain et du contexte algérien ;
- Renforcer l'implication de l'Etat. La sensibilisation et la promotion de l'intelligence économique devra être plus pertinente : mise en place de dispositifs d'accompagnement pour les organismes et les organisations qui souhaitent mettre en place et opérationnaliser cette démarche ;
- Encourager la création et l'ouverture de cabinets privés en conseil stratégique et intelligence économique,
- Renforcer le système national d'innovation. Il est impératif de créer des interactions entre les firmes publiques, privées, universités et agences gouvernementales qui facilitent la production de sciences et technologies au sein des frontières nationales.
- Encourager, et pourquoi pas, contraindre les entreprises à investir dans un centre d'intelligence économique, de veilles concurrentielles et technologiques au profit de la compétitivité économique. C'est encourager, ou forcer, l'information collective avant l'information individuelle. Cette démarche impacterait aussi bien la compétitivité des entreprises que celle de la nation ;
- Encourager les entreprises à pratiquer le Benchmarking. Cela aiguïsera leur sens de la veille, notamment technologique et améliorera leurs avantages concurrentiels ;
- S'imprégner d'une culture gagnante et rompre avec les stéréotypes défaitistes. Beaucoup d'exemples montrent que l'information stratégique optimise le déploiement des ressources disponibles, valorise les ressources uniques et compense l'absence de ressources.
- Plus facile à dire qu'à faire, se détacher de la dépendance pétrolière et encourager les secteurs de l'information et de la connaissance. il ne s'agit pas seulement de présenter

## **Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?**

---

des plans de relance industriel comme c'est le cas depuis des années ni d'encourager la diversification. La réussite de cette diversification dépend d'un changement de paradigmes et de vision aussi bien dans la sphère politique que dans la sphère économique. Essayer d'appliquer un changement dans la pratique est voué à l'échec lorsqu'il n'est pas précédé d'un changement réel de culture et de comportement,

- Implémenter une culture fondée sur la créativité et l'innovation. Cet enseignement devrait commencer dans les écoles et les universités pour bien mûrir dans l'esprit des futurs entrepreneurs. En effet, il serait intéressant d'éduquer très tôt l'esprit entrepreneurial sur le sens profond d'une ressource. Inculquer à l'esprit que le « Rien » peut être une ressource dans la mesure où cela permettrait de forger l'esprit créatif et de développer l'imagination de l'individu ou du groupe. Une imagination qui mènera vers l'innovation et l'avantage concurrentiel. Une ressource valorisable et dont l'usage n'est pas limité comme dans le cadre de ressources naturelles ou matérielles ;
- Dans le même ordre d'idée, développer une culture de l'information et de la connaissance et favoriser le savoir-faire collectif comme source de développement du savoir-faire individuel plutôt que l'inverse. Une entreprise qui valorise le partage des connaissances augmente ses chances de développer des compétences distinctives. Les membres de l'entreprise imprégnés de ce principe adhéreront à une démarche gagnant-gagnant où l'individu s'enrichit en enrichissant le groupe ;
- La culture managériale doit également favoriser l'articulation de l'intelligence économique avec la gestion des connaissances de l'entreprise et son système d'information. Ce sera la synergie du triptyque qui valorisera au mieux les avantages de chacun de ces dispositifs ;
- Formation des compétences dans le management public qui porteront un regard différent et bien plus compétitif sur le management des collectivités locales. Un regard managérial qui favoriserait le développement d'un cadre pour la compétitivité des entreprises et donc du territoire. En effet, l'intelligence économique ne saurait trouver tous ses avantages sans une intelligence territoriale.

### ➤ **La microéconomie de l'intelligence économique en Algérie**

Elle est, ou sera, définie par les actions suivantes :

- Former, au niveau des entreprises, des compétences capable d'interpréter efficacement les indicateurs de l'environnement et les signaux faibles afin que les actions qui en découlent soient performantes ;
- La variable culturelle reste un FCS à classer en priorité. Que ce soit au niveau macro économique que micro économique. C'est le changement (ou l'évolution) de la culture qui amorce tout changement (positif ou négatif) tant au niveau individuel qu'au niveau organisationnel. La culture définira les comportements et donc les décisions et les actions. Corriger notre façon de voir avant de corriger notre façon de faire impliquera un résultat efficace et sur le long terme ;
- Réorienter les priorités de l'entreprise en mettant en avant l'information et la connaissance ;

## **Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?**

---

- Rompre avec les pratiques traditionnelles de management et de prise de décision et opter pour des modèles d'analyse stratégiques reconnus et validés ;
- Créer des cellules d'échange au niveau de l'entreprise pour favoriser une culture informationnelle créatrice de valeur ajoutée ;
- Inclure dans les programmes de formation d'entreprise la possibilité d'initier tous les niveaux à la notion de veille et d'intelligence économique ;
- Créer un esprit de coopération fondé sur des techniques de réflexion en groupe, à l'image du brainstorming ;
- Réduire le cercle des opportunités ratées en misant sur l'entretien d'un esprit en éveil !
- Favoriser l'esprit d'initiative afin d'encourager les idées innovantes ;
- Impliquer les collaborateurs dans la vision de l'entreprise par la diffusion de la vision de l'entreprise et de ses objectifs ;
- Expliquer les avantages et les enjeux du changement plutôt que l'imposer et veiller à accompagner les membres de l'entreprise.

Enfin et en dernier lieu, nous terminons par reprendre la vision de Stephen Dedijer sur l'intelligence économique. Comme nous l'avons dit au départ, cet auteur nous a fortement inspiré et nous restons convaincus que l'idée d'intelligence sociale qu'il a mise en avant semble une approche très adaptée à la promotion et au développement d'un système d'intelligence économique en Algérie. Pour rappel, il définit l'intelligence sociale comme « *L'ensemble des activités d'une société, reliées à l'intelligence, la capacité à s'adapter, répondre à des circonstances changeantes, afin de réaliser des objectifs de développement décidés*<sup>44</sup> »

### **2.3.3. Pertinence et performance du modèle**

N'ayant pas les moyens de vérifier la pertinence de ce modèle sur le terrain, nous nous contentons de le soumettre à nos indicateurs SMARF.

- **S** : Les pratiques que propose ce modèle sont précises et clairement définies. L'objectif de ce modèle est simple et clair ; il répond donc au premier critère.
- **M** : Ce modèle peut s'adresser à tous les secteurs d'activité et redirigés en fonction des domaines d'activités de l'entreprise. Il est donc maniable et répond à la deuxième condition de pertinence.  
Pour ce qui est de la mesure, nous pouvons dire que les outils que déploierait une démarche d'intelligence économique répondent pour la plupart à ce critère de mesurabilité. Allant de tableaux de bord déployés par les systèmes d'information aux autres instruments de veille, la mise en application du modèle engendrerait d'autres indicateurs de mesure quantifiables.
- **A** : Les facteurs choisis peuvent évoluer selon le contexte et la taille de l'entreprise. Ils répondent à tous les contextes et toutes les circonstances. Il remplit donc la condition d'adaptation et d'adaptabilité.

---

<sup>44</sup> Cronin, Blaise, Davenport Elisabeth « *The compound eye /I: an introduction to social intelligence. In these BAHOUKA.*

## **Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?**

---

- **R** : Dans la mesure où il prend en compte la réalité du terrain puisqu'il est fait sur la base d'un diagnostic, il est donc réalisable.
- **F** : Ce modèle reste flexible et peut être amélioré, complété ou corrigé par des initiatives tant académiques que praticiennes.

Ce benchmark théorique répond à nos indicateurs SMARF et nous paraît être un début suffisant pour aller vers une définition plus élaborée d'un modèle algérien d'intelligence économique. Un processus qui engagera académiciens et praticiens en même temps.

Notre vision des choses peut paraître trop optimiste pour ceux qui restent, malgré nos arguments, sceptiques à la pratique du Benchmarking. A ceux-là, nous citons Bruno et Didier : « *Il y a dans ce livre une véritable joie : celle de régler les difficultés qui paraissent insolubles. Celle de faire vivre une méthode simple qui permet d'affronter des questions compliquées. J'ai aimé que cette pratique place les acteurs de terrain dans une position de créateurs. Quelle beauté ! Disons-le tout net, le Benchmarking autorise des gens ordinaires à faire des choses extraordinaires. Mieux : ce chemin leur permet, en renforçant leur estime de soi, d'entrer sans crainte dans des processus de changement. [...] Votre problème ressemble au nôtre, lance un personnage au détour d'un chapitre. Eh bien oui, les problèmes des entreprises ressemblent diablement — dans le détail opérationnel — à ceux auxquels l'action publique doit faire face. Et si le Benchmarking, le vrai, celui dont il est question ici, était un savoir-faire dont la société civile devait enfin faire profiter notre État ?* »<sup>45</sup>.

L'intelligence économique est sans aucun doute indispensable pour développer, maintenir et améliorer l'avantage concurrentiel. Nos entreprises doivent impérativement se mettre à cette pratique et dépasser les craintes et les biais cognitifs auxquels nos managers font face.

Le chapitre qui suivra va nous démontrer que pour le groupe SONATRACH, sujet de notre étude de cas, la pratique de l'intelligence économique n'est pas qu'une formalité. Cette entreprise a pu défier les freins que rencontrent les autres entreprises pour s'inscrire dans cette approche managériale « moderne » en quête de l'avantage concurrentiel. Aussi, avant d'aller sur ce chapitre, nous avons choisi la section qui suivra pour présenter cette entreprise et comprendre son fonctionnement et ses motivations stratégiques qui ont mené la mise en place d'une stratégie IE vers la réussite.

De par le rôle et l'impact stratégique de cette entreprise sur l'économie nationale, SONATRACH constitue un cas très approprié pour une étude aussi complexe. Son organisation, ses missions et les enjeux attendus par la nouvelle direction ( que nous allons présenter à la fin de ce chapitre) constituent une preuve de l'intérêt que devra porter cette entreprise à la démarche d'intelligence économique.

---

<sup>45</sup> Bruno, Isabelle et Didier, Emmanuel, « Benchmarking. L'Etat sous pression statistique », Paris, Zones, 2013, 250 pages. <https://www.contretemps.eu/lire-lintroduction-benchmarking-disabelle-bruno-emmanuel-didier/>

**Section 4 : SONATRACH au centre d'une réflexion autour de l'IE**

*« Le doute est l'ennemi des grandes entreprises »  
Napoléon Bonaparte*

Nous venons de proposer dans la section précédente un modèle théorique qui reprend les actions et les pratiques qu'il est possible de mettre en œuvre afin d'encourager et de promouvoir la mise en place d'un dispositif d'intelligence économique en Algérie. Ce modèle pourrait servir de point de départ pour les entreprises et les académiciens qui veulent développer la problématique de l'intelligence économique en Algérie.

Si ce modèle théorique est le résultat d'un Benchmarking que nous avons élaboré sur la base d'un diagnostic d'IE en Algérie et de l'analyse comparée des modèles d'intelligence économique dans le monde, le chapitre qui suivra présentera une expérience réelle d'un processus de mise en place d'un dispositif d'IE dans une entreprise algérienne.

Cette expérience conjuguée au modèle théorique pourrait inspirer nos entreprises et les encourager à développer leurs outils managériaux dans ce sens.

La section suivante constituera le préambule à ce modèle d'expérience que nous présenterons dans le chapitre 5. Nous allons, dans cette section, présenter l'entreprise qui va nous servir de modèle pour l'exposé de notre cas pratique. Il s'agit notamment, et comme nous l'avons énoncé précédemment de l'entreprise SONATRACH.

Après avoir présenté la macro structure de ce Groupe avec ses différentes fonctions, nous allons tenter de mettre en avant les compétences et les potentialités de cette entreprise en matière d'IE. Nous allons terminer par une présentation brève de la notion de chaîne de valeur au sein de Sonatrach et de sa stratégie globale. Ces deux éléments seront un préambule au chapitre suivant qui abordera directement le processus de mise en place de l'IE à SONATRACH et la synergie du triptyque IE/SI/KM.

Le choix des éléments que nous allons exposer lors de la présentation de l'entreprise concernent des éléments et des informations qui sont en relation avec nos objectifs de recherche.

**1. Présentation de la macro structure**

Le secteur économique de l'énergie en Algérie a toujours occupé une place prédominante dans l'économie de l'Algérie. Ce secteur a toujours été le pilier principal de l'économie nationale depuis l'indépendance et occupe une place essentielle dans le financement du budget de l'Etat.

La mission de l'exploitation des ressources énergétiques est confiée à la société nationale SONATRACH qui représente un acteur actif d'investissement et de développement tant au

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

niveau national qu'au niveau international. Premier groupe d'hydrocarbures en Afrique, l'entreprise se présente comme « une compagnie nationale pétrolière et gazière parmi les plus performantes dans le monde ».

*SONATRACH, acronyme de Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures, est une entreprise pétrolière et gazière algérienne. Créée le 31 décembre 1963, elle est un acteur majeur de l'industrie pétrolière surnommé la major africaine. Elle est classée la première entreprise d'Afrique.<sup>46</sup>*

Depuis plus de 50 ans, SONATRACH joue pleinement son rôle de locomotive de l'économie nationale. Elle a pour mission de valoriser les importantes réserves en hydrocarbures de l'Algérie. Cet acteur majeur de l'industrie pétrolière, surnommé la major africaine, tire sa force de sa capacité à être un Groupe entièrement intégré sur toute la chaîne de valeur des hydrocarbures.

### **1.1. Historique de l'entreprise nationale SONATRACH**

#### **Période de 1963-1971**

L'entreprise nationale SONATRACH a été créée le 31/12/1963 (décret 63-491), avec pour rôle principal le développement du secteur des hydrocarbures. Les missions et les prérogatives de l'entreprise SONATRACH ont été élargies le 22/09/1966 (décret 66-626). Aussi sa mission qui se limitait à l'origine au transport et à la commercialisation des hydrocarbures, a été élargie à tous les domaines de l'industrie pétrolière en embrassant progressivement les autres segments de l'activité pétrolière.

#### **En 1964**

SONATRACH lance la construction du premier oléoduc algérien OZ1<sup>47</sup>, qui relie Haoud El Hamra à Arzew. Avec la mise en service du premier complexe de liquéfaction de gaz naturel GL4Z<sup>48</sup>, débute la grande aventure dans le gaz.

#### **En 1965**

La première compagnie sismique de recherche d'hydrocarbures est lancée par SONATRACH avec l'implantation de trois forages.

#### **En 1966**

L'oléoduc OZI, ouvrage d'une grande portée stratégique, est mis en service et permet d'augmenter les capacités de production et d'acheminement des hydrocarbures de près de 30%.

---

<sup>46</sup> Site SONATRACH

<sup>47</sup> D'une longueur de 805 km

<sup>48</sup> Avec la Compagnie Algérienne du Méthane Liquifié, CAMEL, d'une capacité de traitement de 1.8 milliards m<sup>3</sup> de gaz par an.

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

A cette même date, les missions de SONATRACH, limitées jusque là, à la gestion des pipelines et à la commercialisation, sont élargies à la recherche, à la production et à la transformation des hydrocarbures. Elle devient alors, la société nationale de recherche, production, transport, transformation et commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés.

### **En 1967**

L'Algérie se lance dans un processus de nationalisation des activités de raffinage et de distribution, au terme duquel Sonatrach est à la tête de la distribution des produits pétroliers sur le marché national et inaugure la première station-service aux couleurs de l'entreprise. Première découverte de pétrole à El Borma (Hassi Messaoud Est). Sonatrach devient majoritaire (à plus de 50 %) dans le transport terrestre des hydrocarbures en Algérie, elle crée ses sociétés de services et détient le monopole dans la commercialisation du gaz.

Elle se lance aussi dans la réalisation d'une usine d'ammoniac et prévoit la construction d'un complexe de produits pétrochimiques à Skikda et l'aménagement d'un port méthanier.

### **En 1968**

Un développement sur toute la chaîne des hydrocarbures, Sonatrach multiplie ses découvertes de pétrole, découverte de gaz à Gassi EL Adem, au sud Est de Hassi Messaoud. Sonatrach est autorisée à transporter des hydrocarbures gazeux en provenance du gisement de Hassi R'Mel et des zones productrices algériennes, à travers le gazoduc Hassi R'Mel-Skikda.

En 1969, l'entreprise débute les premières opérations d'exploitation pétrolière par ses propres moyens sur le champ d'El Borma.

### **En 1971**

Le 24 février 1971, la nationalisation des hydrocarbures décidée par l'Algérie inscrit la compagnie nationale des hydrocarbures dans une nouvelle dynamique, les objectifs de l'entreprise portent alors sur l'extension de toutes ses activités à l'ensemble des installations gazières et pétrolières et l'atteinte de la maîtrise de toute la chaîne des hydrocarbures.

Cette année-là est aussi marquée par l'acquisition du premier méthanier baptisé au nom du gisement gazier d'Hassi R'Mel.

### **En 1972**

Mise en service du complexe de liquéfaction de gaz naturel GL1K à Skikda, d'une capacité de production de 6.5 millions m<sup>3</sup> par an de GNL, 170000 tonnes par an d'éthane, 108 400 tonnes par an de propane, 92 600 tonnes par an de butane, 60 250 tonnes par an de gazoline et des postes de chargement de 2 méthaniers d'une capacité de 50 000 à 70 000 m<sup>3</sup>.

Mise en service de la Raffinerie d'Arzew, d'une capacité de production de 2 400 000 tonnes par an de carburants, 70 000 tonnes par an de bitumes, 55 000 tonnes par an de lubrifiants et 110 000 tonnes par an de GPL.

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

### **En 1973**

En février 1973, la nationalisation des hydrocarbures a inscrit la société nationale les hydrocarbures dans une nouvelle dynamique. Une planification de plus en plus rigoureuse est établie. Les objectifs de SONATRACH ont alors porté sur l'extension de toutes ses activités à toutes les installations gazières et pétrolières et la réalisation du contrôle de toute la chaîne d'hydrocarbures.

Cette année là a été également marquée par l'acquisition du premier GNL qui porte le nom du champ gazier de Hassi R'Mel ainsi que la mise en service du complexe de séparation de GPL GP2Z, d'une capacité de production de 600 000 tonnes par an de GPL.

### **En 1974**

La capacité de production du gisement de Hassi R'mel est portée à 14 milliards m<sup>3</sup> de gaz naturel et 2 400 000 tonnes de condensat stabilisé.

### **En 1975**

Découverte du gisement de pétrole de Mereksen.

### **En 1976**

La mise en service de deux unités de transformation des matières plastiques, une à Sétif et l'autre à Chlef. En 1977, un plan d'investissement qui propulse l'Algérie au rang de grand pays pétrolier avec la diversification de ses activités. Le plan « Valhyd » (Valorisation des Hydrocarbures) est lancé. Il a pour objectif, l'accroissement des taux de production de pétrole et de gaz, la récupération des gaz associés au pétrole, la production maximale de GPL et de condensat, la commercialisation du gaz naturel, la substitution de produits finis au brut à l'exportation, la satisfaction des besoins du marché national en produits raffinés.

### **En 1978**

La mise en service du Module 1 de Hassi R'Mel, avec une capacité de production de 18 milliards m<sup>3</sup> par an de gaz et 3 millions de tonnes par an de condensat et la mise en service du complexe de liquéfaction GL1Z à Arzew, d'une capacité de production de 17,5 millions m<sup>3</sup> par an de GNL.<sup>9</sup>

### **En 1979**

la mise en service du Module 2 de Hassi R'Mel, avec une capacité de production de 20 milliards m<sup>3</sup> par an de gaz, 4 millions de tonnes par an de condensat et 880 000 tonnes par an de GPL, achèvement des travaux du Module 4 de Hassi R'Mel, avec une capacité de production de 20 milliards m<sup>3</sup> par an de gaz, 4 millions de tonnes par an de condensat et 880 000 tonnes par an de GPL.<sup>8</sup>

### **En 1981**

La mise en service du complexe de liquéfaction GL2Z à Bethioua, d'une capacité de traitement de 13 milliards m<sup>3</sup> par an<sup>9</sup>. En 1983, le Gazoduc Enrico Mattei est mis en service

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

pour alimenter l'Italie et la Slovénie via la Tunisie voisine, avec une capacité dépassant les 32 milliards m<sup>3</sup> par an.

Durant la période de 1980 à 1985, la SONATRACH a mis en place un plan quinquennal dans un processus de restructuration nouveau et étendu qui a conduit à la création de 17 entreprises. SONATRACH est passée de 33 personnes en 1963 à 103 300 travailleurs en 1981 avec un champ d'activité qui couvre le domaine de l'ensemble de la chaîne des hydrocarbures.

### **De 1986 à 1990**

La loi 86/14 du 19 Août 1986 définit les nouvelles formes légales de prospection d'exploration, de recherche et de transport des hydrocarbures permettant à SONATRACH de définir à 51% la participation minimale de l'entreprise dans les différents types d'association contractés

### **De 1991 à 1999**

Les modifications introduites par la loi 91/01 en décembre 1991 permettent aux entreprises étrangères d'activer, notamment dans le domaine du gaz, la récupération des fonds investis et de leur assurer une rémunération équitable des efforts déployés. Plus de 130 compagnies pétrolières ont pris contact avec SONATRACH et 26 contrats de recherche et de prospection sont signés au cours des 2 années suivant le nouveau cadre institutionnel.

### **En 1996**

Cette année a vu la mise en place du gazoduc Afrique-Europe le « Pedro Duran Farell » qui approvisionne l'Espagne et le Portugal via le Maroc. Sa capacité est de plus de 11 milliards m<sup>3</sup> de gaz par an<sup>10</sup>.

### **En 1997**

Attar Abdelmadjid est nommé Directeur Général en remplacement de Zouioueche Nazim. Sonatrach est dotée d'un nouveau statut en 1998 avec à sa tête un **Président Directeur Général**, Abdelmadjid Attar, confirmé à son poste par un décret présidentiel, et un conseil d'administration de 11 membres.

### **Du 16 janvier 2013 au 19 janvier 2013**

Le complexe gazier de Tiguentourine, qui appartient à la compagnie britannique BP, à la compagnie norvégienne Statoil et à la Sonatrach est la cible d'une attaque sanglante perpétrée par « Les Signataires par le sang » un groupe armé dissident d'Al-Qaida au Maghreb islamique. La prise d'otages d'In Amenas fera 37 morts chez les otages.

### **En 2014**

Sonatrach est la première entreprise à se lancer dans la production du gaz de schiste sur le sol algérien, à la suite de l'accord donné par le gouvernement le 21 mai 2014 concernant l'exploitation des hydrocarbures non conventionnels.

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

### **En juillet 2014**

Le PDG de Sonatrach Abdelhamid Zerguine, est limogé. Il est remplacé par Saïd Sahnoun à titre intérimaire. Le 24 mai 2015, Amine Mazouzi est nommé par le chef d'État algérien, Président-directeur général de Sonatrach succédant ainsi à Saïd Sahnoun. Le P-DG occupait depuis 2008, au sein de la Sonatrach, la fonction de directeur stratégie, planification et reporting.

### **Le 18 mars 2016**

Le site gazier de Krechba (Tamanrasset à 200 km au sud d'El Goléa) subit une attaque à la roquette tirée par un groupe terroriste. Aucune victime n'est à déplorer. Mais conformément à la procédure, les équipes de la Sonatrach ont suspendu la production momentanément. Elle reprendra le 19 mars atteignant 19,5 millions m<sup>3</sup> alors qu'elle était de 18 millions avant l'attaque.

### **En juillet 2016**

Le groupe pétrolier français Total lance une procédure d'arbitrage contre Sonatrach à qui il reproche d'avoir rétroactivement modifié le partage des profits tirés du pétrole et du gaz dans les années 2000. Cette procédure d'arbitrage international a été, en effet, lancée pour contester la taxe sur les profits exceptionnels institués en 2006 à la faveur de la loi sur les hydrocarbures. « On a essayé de se mettre d'accord à l'amiable, on n'y arrive pas ; alors, on va en arbitrage », déclare le P-DG de Total, Patrick Pouyanné. Le groupe français est soutenu dans cette affaire par l'espagnol Repsol, son partenaire. Dès que le prix du baril dépasse les 30 dollars, les majors pétroliers se sont vus réclamer un impôt supplémentaire allant de 5 % à 50 % de la valeur de la production, ce qui s'est concrètement traduit par des modifications unilatérales et rétroactives de leurs contrats .

### **En mars 2016**

La Sonatrach et ENI, le géant pétrolier italien, ont signé un accord pour l'exploration offshore de nouvelles ressources pétrolières et gazières

### **En 2017**

Faisant suite à de mauvais résultats obtenus par la compagnie nationale d'hydrocarbures, un changement est opéré à sa tête en mars 2017. Le nouveau P-DG va rapidement tirer un bilan négatif de l'état des lieux de la Sonatrach : victime de sa bureaucratie, d'un organigramme inadéquat, des créances, de *l'absence d'une stratégie à long terme, d'un nombre excessif des filiales. Le Groupe n'est pas prêt, selon lui, à affronter un effondrement du prix du pétrole. Il décide alors d'une réorganisation du Groupe d'une manière «intelligente», et de développer le gaz de schiste.*<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Nous pouvons constater qu'à ce niveau, un diagnostic est établi par le premier responsable du groupe dans lequel il avance les points faibles de la stratégie d'entreprise. D'autres associations et partenariats s'en sont suivis. L'action entreprise en 2017 pour le développement des énergies renouvelables s'inscrit dans le sens de la concurrence et de la recherche de compétitivité

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

En septembre 2017, la direction de la Sonatrach annonce avoir signé un accord visant à consolider ses relations avec plusieurs compagnies étrangères dont la compagnie pétrolière américaine Anadarko, l'espagnol Cepsa, l'italien Eni, le transporteur maritime danois Maersk, l'indonésien Pertamina et le canadien Talisman Energy.

En décembre 2017, la direction de la Sonatrach annonce avoir signé un mémorandum avec le Groupe italien ENI. Ce mémorandum est axé sur une entente sur les énergies renouvelables dans le but de chercher, trouver et développer des sites pour la réalisation d'unités de production d'énergie solaire.

### **En 2018**

En janvier 2018, la direction de Sonatrach annonce avoir signé avec la compagnie libyenne National Oil Corporation, un accord cadre dont le but est le renforcement de la coopération afin de gérer les gisements frontaliers d'hydrocarbures.

En mai 2018, Sonatrach annonce l'acquisition de la raffinerie d'Augusta et trois terminaux pétroliers en Italie, appartenant à Esso italiana, filiale du groupe pétrolier américain ExxonMobil.

En mai 2018, la direction de la société annonce qu'elle vient de signer un accord avec la compagnie pétrolière française Total afin de construire une usine de pétrochimie à Arzew. Ce projet de 1,5 milliard de dollars verra la mise en place d'une usine de déshydrogénation de propane (PDH) et une usine de production de polypropylène.

Le même mois, Sonatrach rachète la raffinerie italienne d'Augusta, située en Sicile ainsi que la signature d'un partenariat avec trois entreprises étrangères. Ce partenariat signé avec l'italien Bonattia, l'Indonésien Pertamina et la société espagnole Talisman, a pour but la croissance des capacités de réinjection de gaz du champ pétrolier de Menzel Ledjmet nord.

Toujours en lien avec sa stratégie d'expansion à l'international, en octobre 2018 les médias annoncent que la société va signer un contrat avec Ronesans Endustri Tesisleri Inoaat Sanayi ve Ticaret et Bayegan, deux sociétés turques, afin de construire une unité de propylène en Turquie. La société algérienne aura 34 % de parts dans l'unité.

### **En 2019**

En avril 2019, Abdelmoumen Ould Kaddour, alors PDG du Groupe depuis mars 2017, est limogé par Abdelkader Bensalah, le Chef de l'Etat par intérim. Rachid Hachichi, qui était, jusque là, directeur de la production et de l'exploration de la société, est nommé à sa place.

Sonatrach inaugure un complexe pétrochimique en Turquie en septembre 2019, cela représente un investissement estimé à environ 1,4 milliards de dollars.

En 2019, l'avant projet de la nouvelle loi des hydrocarbures ne prévoit pas l'exploitation du gaz de schiste qui visiblement est abandonné au profit des énergies renouvelables.

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

En 2019, le Groupe est sollicité par la compagnie libyenne National Oil Corporation pour augmenter sa production et intensifier la coopération entre les deux entreprises.

En novembre 2019, la direction de la compagnie annonce avoir signé un accord avec la société française Engie. Il s'agit d'accords moyen-long termes pour la vente en France de GNL.

### **En 2020**

Le 8 janvier 2020, Sonatrach signe un contrat de 3,7 milliards de dollars avec Tecnicas Reunidas et Samsung pour la réalisation d'une raffinerie de pétrole brut à conversion profonde d'une capacité de 5 millions de tonnes/an à Hassi-Messaoud.

### **Synthèse**

En résumé, depuis l'année 2000 à aujourd'hui, suite au projet PROMOS, Projet de Modernisation de SONATRACH, initié en 1993, le processus de modernisation de la SONATRACH se poursuit. Face aux mutations mondiales en termes d'évolutions des sources énergétiques, face à l'évolution de la concurrence des marchés pétroliers, face aux évolutions de l'environnement national, tant politiques et économiques, des évolutions de grande portée ont vu le jour du point de vue législatif et managérial, ainsi que des réalisations et des investissements :

Sur le plan législatif, l'approbation des lois 05-07 du 28 avril 2005 et de la loi n ° 13-01 du 20 février 2013 vise à renforcer le potentiel du pays dans le domaine de l'énergie et à répondre à ses besoins énergétiques à long terme. En tant que telle, la dernière loi soutient et encourage les investissements pour le développement et la promotion de toutes les énergies, qu'elles soient renouvelables ou fossiles.

Durant cette période, les dispositifs législatifs, organisationnels et de gestion mis en place ont permis la création de deux agences, l'Agence Nationale de Valorisation des Ressources Hydrocarbonées, l'ALNAFT et l'Autorité de Régulation des Hydrocarbures, l'ARH. Ces changements ont donné naissance à une nouvelle vision déjà initiée par les différentes actions de modernisation de la SONATRACH.

Les objectifs prioritaires de SONATRACH sont d'augmenter le niveau de la production et les réserves en amont et l'achèvement des projets de raffinage et de pétrochimie en aval, tout en adoptant une stratégie de réduction des coûts qui permettra à la Société de générer les ressources supplémentaires nécessaires à sa croissance.

Ce découpage a permis de réduire l'effectif ainsi que les tâches de l'entreprise. Pour y parvenir, le processus de modernisation s'est articulé autour de la culture et des valeurs de l'entreprise ; des principes d'organisation et de fonctionnement ; des principes de management et des ressources humaines.

### **1.2. SONATRACH aujourd'hui**

Les informations suivantes relatives à la présentation de l'entreprise sont en grande majorité reprises des différentes rubriques sur le site de SONATRACH. Après avoir parcouru toutes les rubriques, nous avons choisi les informations qui nous ont semblé pertinentes pour expliquer la volonté du Groupe ou bien la nécessité de mettre en place un dispositif d'intelligence économique.

Nous avons, pour chaque type d'informations repris, apporté une interprétation ou un commentaire qui le relie à notre recherche.

Son positionnement concurrentiel au niveau de l'Afrique fait d'elle un acteur stratégique sur la scène internationale.

Ce Groupe possède, par ailleurs, d'importantes parts de marché dans la livraison de gaz naturel en Europe, et occupe la 28<sup>e</sup> place dans le classement mondial ( Word Atlas 2019) (un classement qui mesure les performances opérationnelles des firmes pétrolières internationales pendant l'exercice considéré).

Notons que jusqu'en 2016, SONATRACH était classée à la 12<sup>ème</sup> place mondiale, elle régresse depuis cette année au rang de 28<sup>ème</sup> place mondiale à cause du recul considérable de ses recettes dû à la baisse des prix du pétrole.

Cette très forte dépendance à la variation des prix fragilise la position de l'entreprise et la contraint à chercher et à développer d'autres sources d'avantages concurrentiels qui la rendraient moins vulnérables à la variation des prix. Un point faible qui pourrait nécessiter de recourir à des dispositifs de veille et d'intelligence économique.

Que ce soit au niveau africain, où l'entreprise se doit de préserver cette place, ou bien au niveau international, où l'entreprise se doit d'améliorer sa position et surtout de la rendre moins dépendante de la variation des prix, il est clair qu'un dispositif d'intelligence économique, à travers ses multiples composantes, veille+ sécurité+ influence, est plus que le bienvenu. Des opportunités à saisir, des menaces à anticiper et un futur à construire sont les maîtres mots d'une démarche fondée sur la proactivité.

*SONATRACH emploie sur le territoire national près de 50 000 employés permanents et plus de 200.000 personnes à l'échelle du Groupe.*

*Le Groupe compte 154 filiales et participations dont une quinzaine détenues à 100 % et œuvrant au quotidien à la valorisation de la chaîne de valeur pétrolière et gazière du pays. Parmi celles-ci, figurent notamment l'Entreprise Nationale de Géophysique « ENAGEO », l'Entreprise Nationale de Forage « ENAFOR », l'Entreprise Nationale de Grands Travaux Pétroliers « ENGTP », ou la société nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers « NAFTAL ». Le Groupe dispose également de 21 familles d'expertises.*

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

Le nombre de personnes qu'emploie l'entreprise nous mène sur la problématique de gestion des compétences et des connaissances. Autant d'employés signifie autant de compétences et de connaissances individuelles d'une part et , d'autre part, un nombre indéterminé de combinaisons et de possibilités de créer des connaissances collectives et des patrimoines intellectuels et pratiques uniques.

Cette entreprise profite aussi bien des compétences et de qualifications nationales et internationales, ce qui devrait lui procurer un avantage quant à une valorisation des connaissances au niveau de l'entreprise. Par ailleurs, le nombre de départ<sup>50</sup> et de risque de déperdition des connaissances et des compétences est aussi important. D'où la nécessité d'un dispositif Knowledge Management qui, d'une part, se chargera de la capitalisation sur les connaissances, de la préservation des connaissances de l'entreprise mais également de mettre en œuvre des processus de repérage, d'identification de connaissances potentiellement cruciales à mettre au service des stratégies de l'entreprise. Pour peu que cette unité de KM soit reliée aux efforts fournis par la cellule IE, les efforts consentis par les deux systèmes créeront des synergies qui ne pourraient qu'être bénéfiques pour l'obtention d'avantages concurrentiels

### **2. Présentation des principales missions de la société SONATRACH**

Face à l'évolution de l'environnement actuel et de la situation économique mondiale, les missions de SONATRACH se déclinent comme suit<sup>51</sup> :

- Exploration, recherche, exploitation et développement de gisements de pétrole et de gaz naturel ;
- Exploitation commerciale, industrielle et commerciale de tous les moyens de transport des hydrocarbures par voie terrestre ;
- Traitement et commercialisation des hydrocarbures et des produits dérivés ;
- L'approvisionnement en hydrocarbures et produits dérivés du marché national et international ;
- Développement et maintenance de complexes de transport et conditionnement d'hydrocarbures ;
- Intensification des efforts d'exploitation et de capitalisation des études menées dans ce domaine, pour une meilleure connaissance du sous-sol et l'identification des éventuelles réserves d'hydrocarbures ;
- Développement, exploitation et gestion de réseaux de transport, stockage et

---

<sup>50</sup> Au-delà des départs en retraite, le risque de pertes des connaissances est aussi lié aux personnes qui quittent l'entreprise pour aller ailleurs. Il est certes vrai que beaucoup de gens, notamment en Algérie, convoitent l'entreprise et désirent y travailler, notamment pour les avantages que l'entreprise offre en matière de salaire et d'accès à certains privilèges ; cependant, le passage par cette entreprise ouvre également d'autres opportunités de travail dans d'autres entreprises, notamment multinationales . Certaines personnes visent l'entreprise pour y faire carrière pendant que d'autres l'utilisent comme tremplin pour aller ailleurs. Les personnes qui quittent leurs postes au niveau de SONATRACH acquièrent des savoirs et de l'expérience sans pour autant en avoir laissé les connaissances implicites rattachées aux postes qu'ils ont occupés.

<sup>51</sup> Document interne de SONATRACH

- chargement d'hydrocarbures ;
- Réapprovisionnement et augmentation des réserves d'hydrocarbures ;
- Approvisionnement national en énergie à moyen terme, en tenant compte des réserves nationales ;
- Le développement de techniques modernes de gestion nationale par la formation continue.

### **2.1. L'organisation de la macrostructure de la SONATRACH<sup>52</sup>**

La structuration de l'organisation SONATRACH ou le schéma de l'entreprise se fait sur la base d'un modèle rationnel, structurant l'entreprise autour de ses activités de base que permet de dessiner le diagramme SONATRACH. Il se base sur les objectifs suivants :

- Conforter la Direction Générale dans son rôle de conception, d'orientation, de coordination, de gestion et de gestion de la stratégie ;
- Concentrer les structures opérationnelles pour une meilleure synergie, en s'assurant qu'elles sont plus efficaces
- Permettre une décentralisation accompagnée d'un contrôle de l'autorité et d'une transparence de la responsabilité dans des procédures bien établies tout en renforçant le contrôle ;
- Assurer la réactivité, la transparence et la fluidité des informations nécessaires à la réalisation et à la gestion des activités afin d'assurer l'efficacité globale de l'entreprise.

L'organisation de la macrostructure de SONATRACH tourne autour de structures suivantes :

- La Direction Générale.
- Les structures opérationnelles.
- Les structures fonctionnelles.

### **2.2. Description des missions**

#### **2.2.1. La Direction Générale**

La Direction Générale a un rôle dans la conception de la stratégie, l'orientation, la coordination, la direction et la gestion. Le directeur général est assisté dans l'exercice de ses fonctions du comité exécutif, il dispose également de l'aide d'un secrétaire général dans le suivi et la cohésion de la direction du Groupe, d'un chef de cabinet, de conseillers en charge du traitement et du suivi des dossiers spécifiques et stratégiques.

- La Direction de l'Audit et de la Conformité gère les dossiers et les tâches confiées par la Direction Générale.

---

<sup>52</sup> Document interne de SONATRACH

- Le Comité d'Examen et d'Orientation fournit le soutien nécessaire au travail des organes directeurs du groupe au président et au directeur exécutif.
- Le Comité d'Éthique confié à la Direction Générale est chargé de veiller au respect du Code de Déontologie et de renforcer les pratiques éthiques au sein de l'entreprise.
- Le Service de Sureté Interne de l'établissement est également rattaché à la Direction Générale.

### **2.2.2. Les structures fonctionnelles**

Elles élaborent et veillent à l'application des politiques et stratégies du groupe. Elles fournissent l'expertise et l'appui nécessaire aux Activités Opérationnelles du Groupe, elles ont pour objectifs :

- D'assurer l'élaboration et de veiller à l'application des politiques et stratégies du Groupe ;
- De planifier, fournir et coordonner la mise à disposition de l'expertise et l'appui aux différentes activités opérationnelles du Groupe ;
- De s'affirmer en un centre d'excellence et d'expertise dans leurs domaines respectifs ;
- Se constituer en centres d'information du Groupe et contribuer au Reporting général du Groupe.

Les Structures Fonctionnelles sont organisées en six (06) Directions Centrales et quatre (04) Directions Corporate :

#### **a. Les Directions Corporate (DCP)**

- Stratégie, Planification & Economie (SPE) ; (celle où nous avons effectuées nos entretiens)
- Finances (FIN) ;
- Ressources Humaines (RHU). –
- Business Développement Marketing (BDM) : nouvelle direction chargée de détecter des opportunités de croissance, d'évaluer et de lancer des nouveaux projets dans les activités de base de l'entreprise.

#### **b. Les Directions Centrales**

- Activités Centrales (ACT) ;
- Juridique (JUR) ;
- Informatique & Système d'Information (ISI) ; (celle où nous avons effectué une partie de nos entretiens)

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

- Marchés et logistiques (MLG) ; - Santé, Sécurité & environnement (HSE) ;
- Recherche & Développement (RDT) : nouvelle direction chargée de promouvoir et de mettre en œuvre la recherche appliquée et de développer des technologies dans les métiers de base de l'entreprise.

### **2.2.3. Les directions opérationnelles et les activités de SONATRACH: « L'excellence opérationnelle au cœur des métiers de SONATRACH »**

SONATRACH couvre l'ensemble de la chaîne de valeur des hydrocarbures. Ses activités ont été créées en fonction des métiers de l'entreprise et de l'intérêt porté au développement de leurs portefeuilles d'affaires. Chaque activité se trouve sous l'autorité directe d'un vice-président ; ces structures ou ces activités sont :

#### **a. Exploration et Production(E&P)**

Depuis la création de SONATRACH, l'Activité Exploration-Production en hydrocarbures est montée en puissance grâce à l'expertise technologique et le savoir-faire des équipes dans la recherche et la découverte de nouveaux gisements sur le territoire national et à travers le monde.

L'Algérie, de par sa situation géographique et son sous-sol riche en hydrocarbures, dispose d'un vaste domaine minier encore largement inexploré. SONATRACH ne cesse de concentrer, depuis sa création, ses efforts sur la recherche de nouveaux gisements pétroliers et gaziers sur le territoire national afin de renouveler ses réserves et augmenter ses capacités de production. Fort de son esprit pionnier, le Groupe poursuit son programme de valorisation des ressources en hydrocarbures de l'Algérie en s'appuyant sur son expertise technologique et son savoir-faire dans l'exploration-production.

Produire plus et produire mieux. C'est la stratégie que partage l'ensemble des collaborateurs du Groupe pour relever les nouveaux défis qui s'annoncent.

Cette activité est responsable du développement et de la mise en œuvre des politiques et stratégies d'exploitation, de développement et d'exploitation du pétrole et du gaz en amont sous l'autorité d'un vice-président. L'activité d'Amont couvre notamment les domaines opérationnels suivants :

- Prospection ;
- Recherche et Développement des hydrocarbures et des nouvelles technologies ;
- Operations ;
- Petroleum Engineering et Développement ;
- Engineering et Construction ;

- Forage.

L'activité (E&P) intègre dans sa stratégie opérationnelle les filiales qui lui sont rattachées telles que : ENAGEO (entreprise nationale des géophysiques), GCB (société nationale de génie civil et bâtiment), ENSP (entreprise nationale des services aux puits), ENTP (entreprise nationale des travaux aux puits), ENAFOR (entreprise nationale de forage) et ENGTP (entreprise nationale des grands travaux aux puits).

#### **b. Transport par canalisation (TRC)**

Le transport par canalisation assure l'acheminement des hydrocarbures liquides et gazeux produits par l'Activité Exploration-Production. Le réseau de canalisations de SONATRACH en Algérie s'étend sur près de 22 000 kilomètres.

L'Activité Transport par Canalisation (TRC) a pour missions de développer le réseau d'infrastructures de Transport par Canalisations, de Stockage, de Chargement et Déchargement à travers les infrastructures portuaires à quai et en haute mer.

Elle assure le transport des hydrocarbures depuis les pôles de production au sud vers les pôles de demande et de transformation au nord (marché national et exportation).

L'activité est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques et stratégies de transport des hydrocarbures dans les pipelines sous l'autorité d'un vice-président.

L'activité de transport par pipeline couvre en particulier les domaines opérationnels suivants :

- Exploitation des installations de transport d'hydrocarbures et des installations portuaires ;
- Entretien des installations de transport d'hydrocarbures et des installations portuaires ;
- Étude et développement.

#### **c. Liquéfaction, raffinage et Pétrochimie (LRP)**

Pionnier dans le GNL, SONATRACH s'est hissée parmi les tout premiers acteurs mondiaux dans la production et la commercialisation de produits à forte valeur ajoutée. C'est un acteur incontournable sur le marché mondial du GNL.

L'activité Raffinage-Pétrochimie a pour mission de valoriser l'approvisionnement du marché domestique en carburants. Elle a pour mission essentielle l'exploitation et la gestion de l'outil de production du Raffinage et de la Pétrochimie, pour répondre principalement à la demande du marché national en produits pétroliers. Cette activité est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de politiques et de stratégies de développement et d'exploitation en aval du pétrole et du gaz. Cette activité couvre notamment les domaines opérationnels suivants :

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

- Raffinage du pétrole brut et des condensats ;
- liquéfaction du gaz naturel ;
- Séparation du GPL ;
- Etudes, développement et nouvelles technologies.

La SONATRACH, à travers le développement de ce **segment d'Aval**, entend participer au développement d'un tissu industriel, créer des emplois et contribuer à la diversification de l'économie nationale.

### **d. Activité de Commercialisation (COM) :**

Depuis plus de 50 ans, SONATRACH est un fournisseur clé de référence sur la scène européenne et internationale.

L'Activité Commercialisation a pour mission de veiller aux approvisionnements énergétiques du marché national, sa première mission statutaire en tant que garant du service public, et à la valorisation des hydrocarbures liquides et gazeux, primaires et transformés, exportés sur les marchés internationaux.

L'Activité Commercialisation est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies en matière de commercialisation des hydrocarbures aussi bien en externe que sur le marché national

L'activité marketing couvre notamment les domaines opérationnels suivants :

- Commercialisation externe du pétrole brut, des produits raffinés, des produits pétrochimiques, condensats, GPL, GNL et gaz naturel ;
- Importation de produits pétroliers et pétrochimiques en fonction de la demande ;
- Commercialisation sur le marché intérieur des produits raffinés, gaz naturel, GPL ;
- Transport maritime d'hydrocarbures.

Ces opérations sont menées en coopération avec les filiales NAFTAL pour l'approvisionnement du marché national en produits pétroliers et gaziers (GPL), HYPROC SC pour le transport maritime de ces produits et COGIZ pour la commercialisation des gaz industriels. « SONATRACH » dispose également de nombreux postes de chargement à quai de gaz et de pétrole au niveau de trois ports pétroliers de chargement sur les villes côtières que sont Arzew, Bejaia et Skikda.

### **2.3. Les filiales de la SONATRACH**

Les filiales et participations sont toutes gérées à travers sept (07) holdings, par l'entreprise mère, dont :

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

- **Holding Activités Externes SONATRACH (AIE)** : Production d'électricité en national ;
- **Holding SONATRACH Investissement & Participation (SIP)** : Maintenance industrielle, sûreté des installations, gestion et exploitation de terminaux ;
- **Holding SONATRACH Valorisation des Hydrocarbures (SVH)** : Distribution des produits pétroliers en national, transport maritime et par rail des hydrocarbures, montage de projets et exploitation (EnR, dessalement), fabrication de bouteilles pour gaz et enfutage ;
- **Holding SONATRACH Al Kimya (SOALKIM)** : Production & commercialisation d'engrais, hélium & azote ;
- **Holding SONATRACH Para-Pétrolier (SPP)** : Construction et de pose de canalisations, Géophysique, engineering et travaux de montage et de génie civil, forage et services aux puits ;
- **Holding SONATRACH Gestion & Services de Soutien (SGS)** : Transport aérien, réassurance, télécommunication, gestion du transport des hydrocarbures par pipeline et GNL, gestion des projets polymère (PDH/PP Arzew) ;
- **Holding SONATRACH International Holding Corporation (SIHC)** : filiales et participation à l'étranger dans le domaine de commercialisation des hydrocarbures, projets d'exploration, de production et de transport par canalisation de pétrole et de gaz naturel, partenariat dans transport maritime, projets de production d'électricité et de vapeur.

En tant que maison mère, SONATRACH est organisée autour de **05 activités** qui sont appelées « ligne opérationnelle », qui constituent le cœur du métier, à savoir :

- **L'activité exploration et la production (E&P)** qui s'occupe de la recherche de nouveaux gisements pétroliers et gaziers sur le territoire national en effort propre ou en partenariat, afin de renouveler ses réserves et augmenter ses capacités de production, et de la production d'hydrocarbures ;
- **L'activité transport par canalisation (TRC)** qui a pour mission d'assurer le maillon central de la chaîne énergétique nationale en développant le réseau d'infrastructures de Transport par Canalisations, de Stockage, de Chargement et Déchargement à travers les infrastructures portuaires à quai et en haute mer ;
- **L'Activité liquéfaction & Séparation (LQS)** qui a pour objet la transformation des hydrocarbures par la liquéfaction du gaz naturel et la séparation des GPL ;
- **L'Activité Raffinage & Pétrochimie (RPC)** a pour mission l'exploitation et la gestion de l'outil Raffinage du pétrole et du condensat et de la Pétrochimie, dans l'objectif de répondre à la demande du marché national en produits pétroliers ;
- **L'Activité Commercialisation (COM)** qui a pour mission de veiller aux approvisionnements énergétiques du marché national, et à la valorisation des hydrocarbures liquides et gazeux, primaires et transformés, à destination des marchés internationaux.

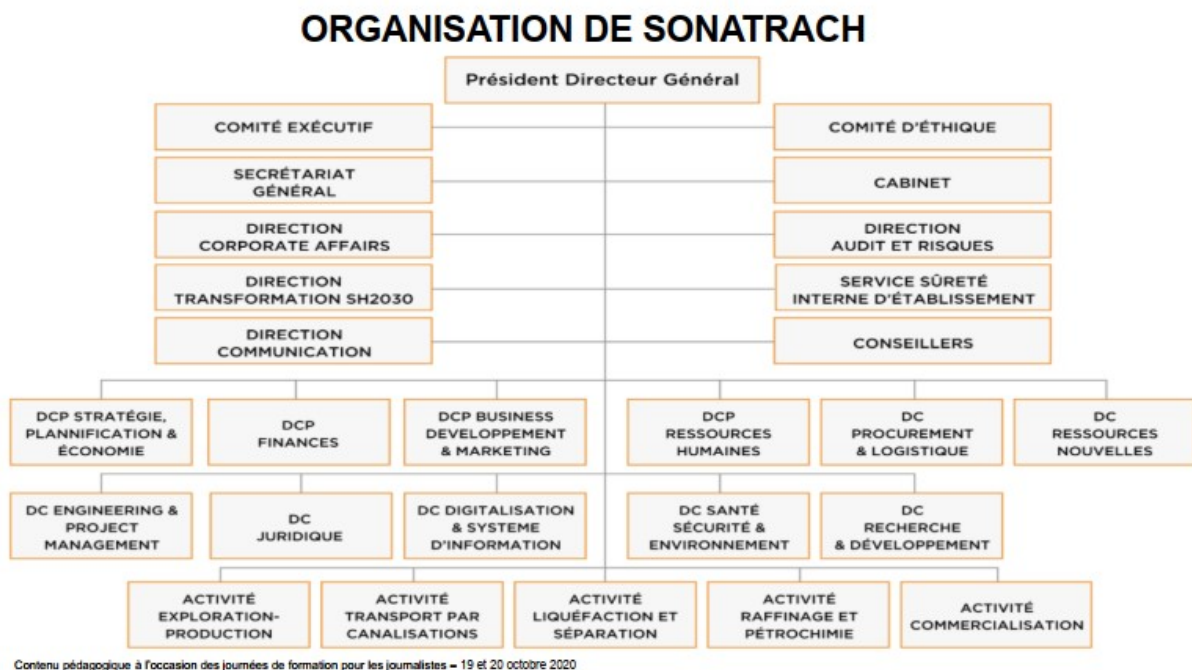
## Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?

La mission de consolidation et d'orientation et d'aide à la décision au niveau du Groupe est confiée à plusieurs structures centrales appelées « ligne fonctionnelle », dont la mission principale est de permettre une vue consolidée et intégrée garantissant une cohérence d'ensemble de tout le Groupe dans les domaines de ressources humaines, finances, stratégie, planification, études économiques, gestion de la performance, juridique, développement des projets, engineering, système d'information, HSE et R&D.

### 3. Organigramme du Groupe

Le Président Directeur Général de SONATRACH est assisté par plusieurs structures notamment celles en charge de la communication, la gestion du courrier, l'éthique, l'audit et la gestion des affaires Corporate.

Figure N° 27 : Organisation de SONATRACH



La structure du Groupe est faite de sorte à répondre à ses objectifs stratégiques. Son schéma d'organisation répond aux objectifs que nous avons énoncés plus haut, à savoir :

- Conforter la Direction Générale dans son rôle de conception de la stratégie, d'orientation, de coordination, de pilotage et de management ;
- Concentrer les structures opérationnelles pour une meilleure synergie en veillant à leur assurer une meilleure efficacité ;
- Permettre une décentralisation accompagnée d'une maîtrise des pouvoirs et d'une clarté en matière de responsabilités dans le cadre de procédures bien établies tout en renforçant le contrôle ;
- Assurer la réactivité, la transparence et la fluidité de l'information nécessaire à la conduite et au pilotage des activités dans le but d'assurer l'efficacité globale de l'Entreprise.

**Section 5 : La Direction Corporate Stratégie, Planification et Économie « DCP SPE » : Une vision orientée vers l'avenir**

Nous allons dans la section suivante présenter la structure dans laquelle s'est effectué notre stage.

Le choix principal de cette structure est lié à deux facteurs : le premier revient au fait que le processus d'intelligence économique est plutôt récent, dans l'entreprise, par rapport aux autres dispositifs de système d'information et de Knowledge Management, d'autant que le processus IE est en phase de mise en place et est en plein essor. La deuxième raison est liée à notre problématique de recherche. Etant centrée principalement sur le positionnement de l'intelligence économique dans le triptyque IE SI KM, nous avons tenté de voir si les autres composantes de ce triptyque se rejoignent dans cette direction. Ainsi, la principale structure qui a fait l'objet de notre étude est la SPE Direction « stratégie et intelligence économique », et dans le département « intelligence économique »

**1. Présentation générale de la DCP-SPE**

Comme nous l'avons présenté plus haut, La Direction Corporate Stratégie, Planification et Economie (DCP-SPE) est une structure fonctionnelle du Groupe SONATRACH dépendant directement de la Direction Générale de la compagnie et placée sous l'autorité d'un Directeur Exécutif, avec lequel nous nous sommes plusieurs fois entretenu. Après nous avoir présenté à toute son équipe qui travaille en relation avec l'intelligence économique, au groupe BCG, il a répondu, ainsi que tous ces intervenants à nos différents questionnaires.

Nous présenterons dans un premier temps les missions de la Corporate avant de nous pencher sur la présentation des deux autres structures.

**1.1. Les missions de « DCP SPE »<sup>53</sup>**

Les missions et les attributions de la DCP Stratégie, Planification et Économie sont riches et complexes, nous en citons essentiellement :

- L'animation du processus de formulation, d'adoption et de suivi de la mise en œuvre de la stratégie de la Société ;
- La réalisation et la coordination des études de veille, de prospective et de stratégie ;
- L'organisation, l'animation et la coordination du processus de planification, en particulier les plans à moyen terme et les plans annuels ;
- L'organisation, l'animation, la coordination et le contrôle du processus de gestion et de suivi des performances ;
- L'organisation, l'animation et la coordination du cadrage stratégique de la Société ;

---

<sup>53</sup> Document interne de SONATRACH

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

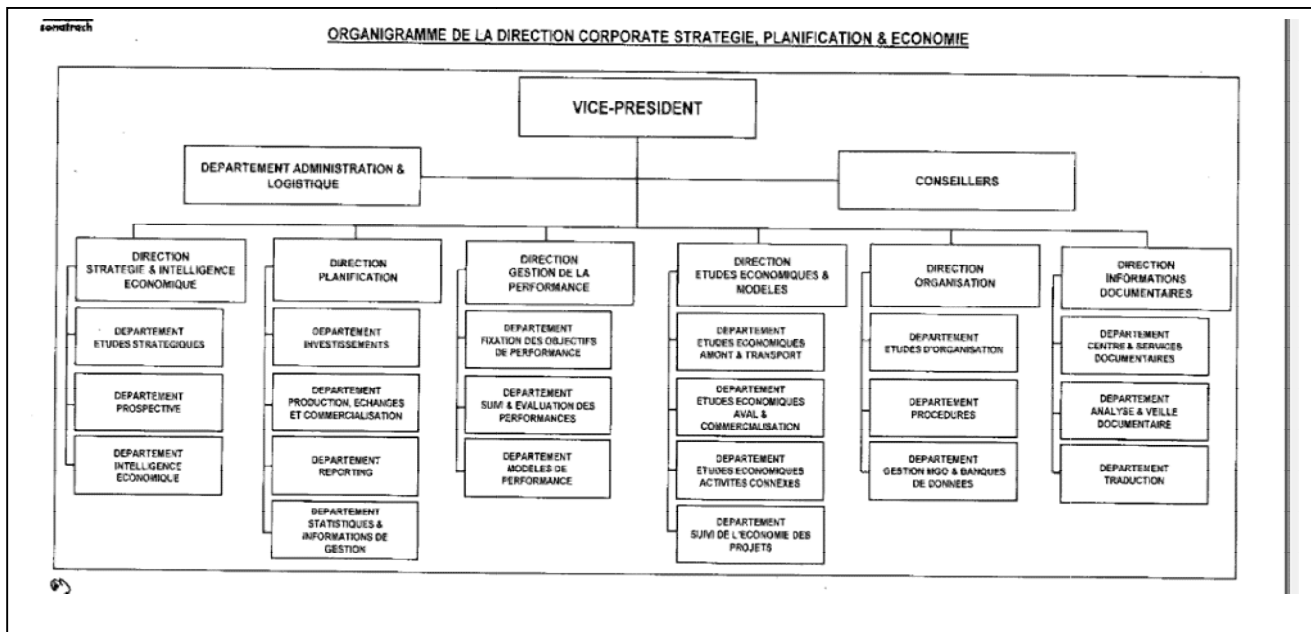
---

- La réalisation, sur base périodique, d'études sur le positionnement de SONATRACH, par métier/ segment/ produit ;
  - La réalisation, sur base périodique, d'études sur le positionnement des concurrents, partenaires et clients de SONATRACH ;
    - L'élaboration des études économiques des projets de la Société ;
    - L'élaboration, le suivi et la mise en œuvre d'un système d'évaluation économique du portefeuille de la Société en Algérie et à l'étranger ;
      - L'élaboration des normes et standards, en matière d'évaluation économique, leur diffusion et le contrôle de leur mise en œuvre ;
      - La définition des règles, normes et procédures générales de gestion et d'administration, adaptées aux objectifs et aux spécificités des domaines d'activités de la Société ;
      - La réalisation d'études d'organisation générales ou spécifiques à une fonction ou un domaine d'activité ;
        - L'élaboration des textes d'organisation et directives de gestion, leur ordonnancement, diffusion ainsi que le contrôle de leur mise en application ;
        - L'assistance dans le domaine d'études, de planification, d'organisation et de procédures ;
        - La consolidation et le traitement de l'information relative à l'activité de la Société et le suivi des performances ;
        - Le développement, en relation avec les institutions universitaires et les organismes spécialisés, de nouvelles méthodes, en termes d'évaluation économique et d'optimisation de portefeuille ;
        - La définition de la politique documentaire de la Société en matière de gestion documentaire et la promotion d'une culture de gouvernance documentaire pour la préservation et le développement du patrimoine documentaire de la Société ;
        - La constitution de centres d'expertise dans chacun des domaines d'activité de la DCP Stratégie, Planification et Economie.

### **1.2.La structure de (DCP-SPE)**

Pour concrétiser les différentes missions, combien même complexes, qui lui sont assignées, la Direction Corporate Stratégie, Planification et Économie est structurée et dotée, au niveau du siège, de six directions regroupant au total vingt et un départements fonctionnels plus un département détaché « département administration et logistique », ainsi que des Conseillers.

**Figure N° 28 : organigramme de la « DCP SPE »**



Source : document interne de l'entreprise

### 1.2.1. Direction Stratégie et Intelligence Économique

Cette direction a pour mission de coordonner le processus de formulation, d'adopter et de suivre la mise en œuvre de la stratégie de la société, elle est chargée également d'élaborer la note de cadrage stratégique pour la préparation du budget et du plan à moyen terme. (Nous reviendrons sur les missions plus bas)

Elle est, à son tour, constituée de trois départements qui sont :

- Un Département Etudes Stratégique ;
- Un Département Prospective ;
- Un Département Intelligence Economique (sur lequel nous y reviendrons).

### 1.2.2. Direction planification

Cette direction est chargée de la mise en place de la politique de planification, de contrôle de la cohérence des plans des différentes structures, la coordination des décisions et le recueil des rapports d'exécution.

Elle est aussi chargée d'élaborer des rapports de gestion et d'évaluer la performance des différentes structures. Elle est constituée des quatre départements suivants :

- Un Département Investissement ;
- Un Département Production, Echanges et Commercialisation ;
- Un Département Reporting ;
- Un Département Statistiques et Informations de Gestion.

### **1.2.3. Une Direction Gestion de la Performance**

Cette direction est chargée de l'élaboration des normes et standards en matière de gestion et suivi des performances, leur diffusion et le contrôle de leur mise en œuvre.

Elle est constituée de trois départements :

- Un Département Fixation des objectifs de Performance ;
- Un Département Suivi et Evaluation des Performances ;
- Un Département Modèles de performance.

### **1.2.4. Direction Etudes Economiques et Modèles**

Cette direction s'assure de l'accomplissement des missions suivantes :

- L'élaboration des normes et standards en matière d'évaluation économique, leur diffusion et le contrôle de leur mise en œuvre ;
- La réalisation d'études économiques et l'assistance aux activités et structures de la société ;
- La mise en place du dépôt des études relatives à la stratégie, l'économie, la planification et l'organisation réalisées par les activités et structures de la société.

Elle est constituée de trois départements qui sont :

- Un Département Etudes Economiques Amont et Transport ;
- Un Département Etudes Economiques Aval et Commercialisation ;
- Un Département Etude Economique Activités connexes
- Un Département Suivi de l'économie des projets.

### **1.2.5. Une Direction Organisation**

Cette direction s'occupe de la réalisation d'études d'organisation générales ou spécifiques à une fonction, elle élabore des textes d'organisation et directives de gestion, leur ordonnancement, diffusion ainsi que le contrôle de leur mise en application.

Elle est composée de trois départements qui sont les suivants :

- Un Département Etudes d'Organisation ;
- Un Département Procédures et Banques de Données ;
- Un Département Gestion MGO et Banques de données.

### **1.2.6. Une Direction Informations Documentaires**

Cette direction a pour mission essentielles :

- La contribution à la définition d'une politique documentaire et archivistique de la

Société et la veille à son respect et application ;

- La contribution à l'organisation, la valorisation et la préservation des ressources documentaires de la société et la mise à la disposition des utilisateurs d'une documentation de qualité et adaptée à leurs besoin.

Cette direction est composée de trois départements :

- Un Département Centre et Services Documentaires ;
- Un Département Analyse et Veille Documentaire ;
- Un Département Traduction.

### **1.2.7. Un Département Administration et Logistique**

Ce département a pour missions :

- L'application de la législation du travail, la convention collective, le règlement intérieur, les circulaires et les directives en vigueur au sein de la société;
- La consolidation et l'élaboration des plans annuels et des plans à moyens termes relatifs au volet effectif, formation, exploitation et investissement ainsi que le suivi de leur réalisation (bilans annuels et tableaux de bord périodiques) de la Direction Corporate Stratégie Planification et Economie ;
- La coordination avec les structures du Siège en matière de logistiques, d'administration et de gestion du personnel.

### **1.2.8. Les Conseillers**

Les conseillers sont chargé de :

- Assister le Vice-président dans le traitement des dossiers spécifiques liés aux différents domaines de la DCP SPE (Stratégie, Planification, Evaluation, Economie, Organisation) ;
- Fournir conseils et assistance aux structures de la Direction Corporate Stratégie, Planification et Economie.
- Contribuer à l'élaboration des cahiers des charges relatifs à l'acquisition d'études et services de conseils et bases de données énergétiques.

Après avoir donné un aperçu général sur la Direction Corporate Stratégie, Planification et Economie, ses sous-directions et ses différents départements, nous passons à une présentation un peu plus détaillée de la direction « stratégie et intelligence économique ».

## **2. La Direction Stratégie et Intelligence Economique**

Pour rappel, cette direction est constituée de trois départements et est chargée de :

- La coordination d'études stratégiques, notamment celles impliquant le recours à

des consultants externes.

- La réalisation de bilans matière à long terme des projets de développement des activités de la Société ;
- La réalisation d'études de prospective énergétique sur le marché national ;
- La participation à la réalisation d'études de prospective énergétique et de bilans menés par des organismes nationaux et internationaux ;
- L'élaboration et la coordination des études de prévision d'offre et de demande d'hydrocarbures à long terme sur le marché national ;
- La réalisation, sur base périodique, d'études sur le positionnement de SONATRACH, par métier/ segment/ produit ;
- L'étude et l'analyse des perspectives des marchés énergétiques internationaux à moyen et long termes ;
- La conception, la mise en œuvre et l'animation d'un système de veille stratégique.

### **2.1.Département Intelligence Economique**

Le département « intelligence économique » constitue le lieu où nous avons mené notre étude. Il a pour missions principales :

- L'identification, sur une base périodique, des axes de veille prioritaires ;
- La conception, la mise en œuvre et l'animation d'un système de veille stratégique et d'intelligence économique ;
- L'organisation et l'animation d'un réseau d'intervenants dans le système et d'utilisateurs des connaissances de veille.
- La veille stratégique et l'anticipation sur l'environnement de la Société.

Nous allons développer dans le chapitre suivant les objectifs et les missions de ce département ainsi que sa création et sa contribution dans le processus de mise en place de l'IE au sein de SONATRACH

### **3. La dynamique stratégique de SONATRACH**

Les indicateurs économiques et autres qu'affiche l'économie mondiale constituent une menace avérée pour beaucoup d'organisations et beaucoup de pays.

Les détonateurs sont là et la perte de compétitivité et la volonté de conquérir plus de parts de marché ne laisse guère le choix à nos entreprises, notamment SONATRACH, de se doter d'outils à la hauteur des résultats désirés. L'intelligence économique n'est plus une solution parmi tant d'autres mais LA solution parmi tant d'autres.

Nous allons présenter dans cette section quelques orientations stratégiques qui permettraient de nous situer plus tard, dans le chapitre qui suivra, dans une approche d'intelligence économique

### **3.1.La chaîne de valeur de SONATRACH**

La chaîne de valeur est une notion très importante aussi bien pour comprendre les choix stratégiques pour une entreprise que pour déterminer ses forces et ses faiblesses au niveau d'un domaine d'activités stratégiques qui l'amènerait à identifier les sources d'un éventuel avantage concurrentiel.

Depuis sa création en 1963, SONATRACH a joué un rôle important, celui d'être un instrument de la souveraineté nationale dont les missions principales demeurent ; la satisfaction des besoins présents et futurs du pays en matière d'hydrocarbures d'une part, et d'autres parts sa participation à travers ses exportations au financement du développement national.

En tant que principal investisseur industriel en Algérie, SONATRACH participe activement au soutien du tissu industriel local. Le Groupe prévoit de réaliser d'ici 2030 des investissements sur le territoire national de plus de 59 milliards de dollars dont 45,8 milliards de dollars dans l'activité Exploration-Production, 8,6 milliards de dollars dans le Raffinage-Pétrochimie et 2,3 milliards de dollars dans le transport par canalisations. À l'horizon 2030, le Groupe vise sur plus de 68 milliards de dollars de revenus supplémentaires, dont 50% contribueront à la richesse nationale et 50% seront investis dans le renouvellement des réserves, les capacités de production, la formation du personnel et le développement de l'expertise dans l'Entreprise.

Aujourd'hui, Sonatrach est un Groupe Pétrolier et Gazier Intégré de l'amont à la distribution des produits pétroliers qui valorise les ressources d'hydrocarbures en Algérie et ailleurs. De plus, elle s'est développée non seulement dans son cœur de métier, mais aussi dans plusieurs domaines connexes à travers ses filiales et ses participations avec des partenaires notamment étrangers, à savoir:

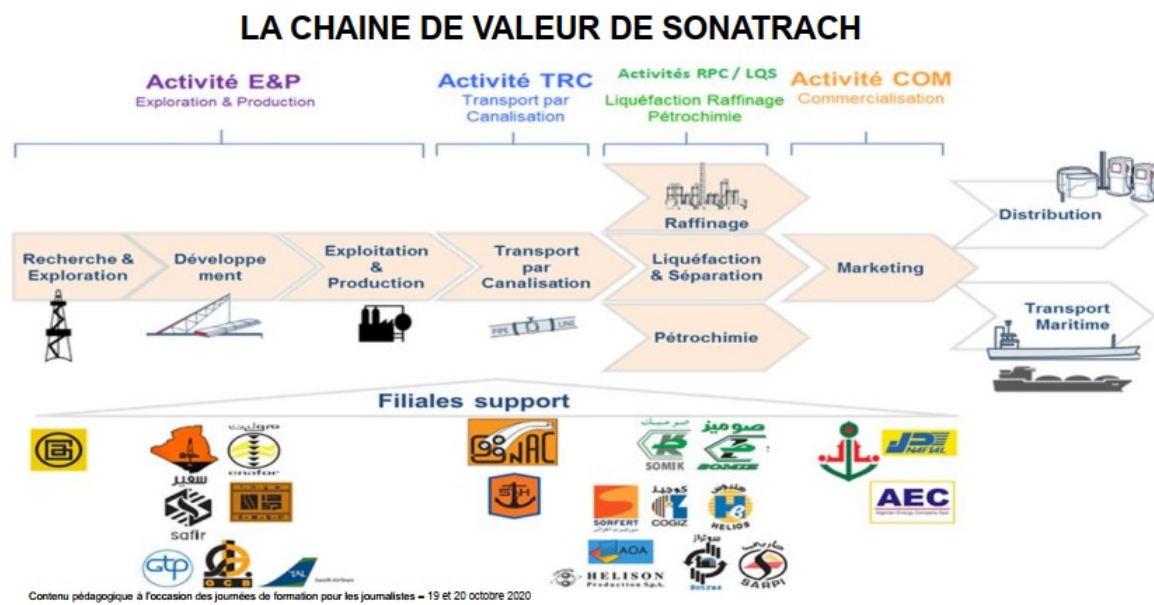
- La recherche et l'exploration, l'exploitation et la production, le transport par canalisation, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés ;
- Les services pétroliers et parapétroliers ;
- La production de l'électricité ;
- Le dessalement d'eau de mer ;
- La production et la commercialisation d'engrais et fertilisants ;
- La transition énergétique : énergies nouvelles (offshore et non conventionnel) et renouvelables.

## Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?

De plus, SONATRACH s'engage en faveur du développement social et culturel, s'implique dans la protection de l'environnement et encourage le développement du contenu local.

Son portefeuille englobe plus de 100 filiales et participations dans divers domaines épars qui constituent sa chaîne de valeur.

Figure N° 29 : La chaîne de valeur de SONATRACH



SONATRACH active également à l'étranger dans plusieurs disciplines très différentes notamment dans la production de l'électricité, la commercialisation de pétrole, de gaz et de leurs dérivés, la pétrochimie, le raffinage. Dans l'amont, à savoir l'exploration et la production d'hydrocarbures ainsi que le transport maritime ou par canalisation d'hydrocarbures.

Ainsi, depuis plus de 50 ans, SONATRACH joue pleinement son rôle de locomotive de l'économie nationale. Elle a pour mission de valoriser les importantes réserves en hydrocarbures de l'Algérie. Cet acteur majeur de l'industrie pétrolière, surnommé la major africaine, tire sa force de sa capacité à être un groupe entièrement intégré sur toute la chaîne de valeur des hydrocarbures.

En intervenant sur toute la chaîne de valeur des hydrocarbures, l'entreprise dispose d'un potentiel de veille qui lui permet d'augmenter ses performances sur chacune des activités qu'elle exerce. En effet, la stratégie de diversification verticale par une intégration en amont ou en aval offre à l'entreprise plusieurs avantages qui peuvent être liés autant aux coûts qu'à la qualité.

*Dans l'Amont, SONATRACH opère, en effort propre ou en partenariat avec des compagnies pétrolières étrangères, des gisements parmi les plus importants du monde dans différentes*

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

*régions du Sahara algérien : Hassi Messaoud, Hassi R'Mel, Hassi Berkine, Ourhoud, Tin Fouyé Tabankort, Rhourde Nouss, In Salah et In Amenas.*

*En matière de transport, le Groupe dispose d'un réseau de canalisations extrêmement dense qui s'étend aujourd'hui sur près de 22 000 kilomètres sur le territoire national. La Compagnie a également aménagé trois ports pétroliers de chargement d'hydrocarbures : Alger, Arzew, Bejaia et Skikda afin de permettre le chargement et le déchargement de gros tankers d'une capacité de 80 000 à 320 000 TM et de méthaniers.*

*Dans l'Aval, SONATRACH compte six raffineries en activité sur le territoire et deux complexes pétrochimiques, quatre complexes Liquéfaction GNL et deux complexes Séparation GPL.*

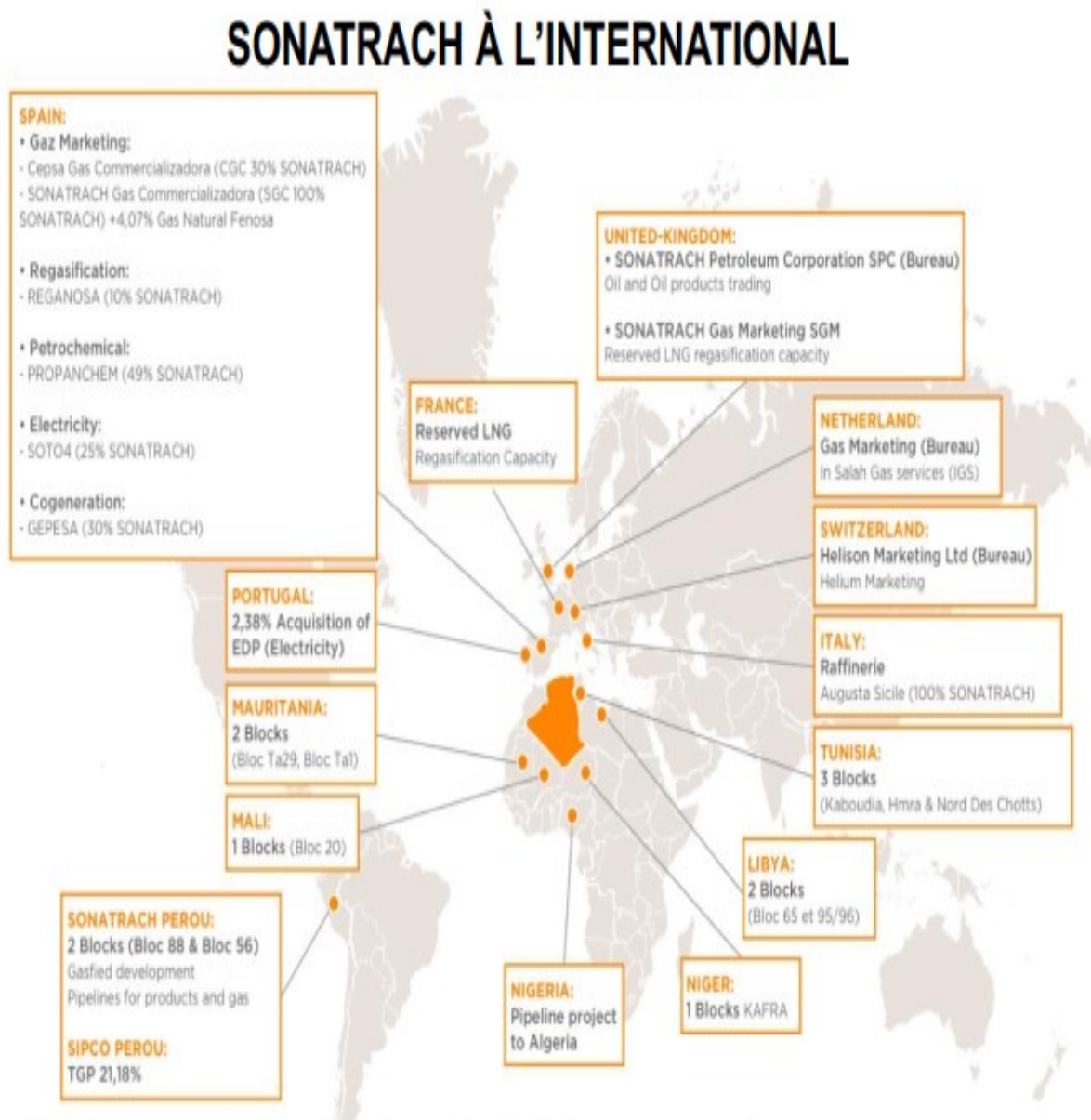
*A l'international, SONATRACH TRC travaille également sur la réalisation d'une nouvelle canalisation d'un diamètre de 48'' et d'une longueur d'environ 200 kilomètres qui reliera l'arrivée du Terminal d'El Aricha du STC GPDF à celui de Beni Saf du STC GZ4. Ce nouveau gazoduc permettra d'assurer la continuité et la flexibilité de l'approvisionnement en gaz naturel de la péninsule ibérique.*

Dans le cadre de la stratégie SONATRACH 2030 initiée par le Top Management, l'Activité Liquéfaction & Séparation s'est affirmée en tant que maillon important dans la chaîne de valeur de SONATRACH s'érigeant en Activité à part entière, dont sa mission principale est la liquéfaction du gaz naturel et la séparation des GPL.

SONATRACH figure aujourd'hui, parmi les leaders mondiaux dans l'industrie du GNL et des GPL. Les exportations de GNL par voie maritime sont de l'ordre de 21 milliards de Cm<sup>3</sup>.

Dans le cadre de sa nouvelle stratégie, axée sur la performance opérationnelle, l'Entreprise réaffirme sa volonté d'accélérer le développement des capacités de production en GNL et le renforcement de la présence algérienne sur le marché international du gaz. Cette stratégie s'articule autour de la réalisation de grands projets structurants et à forte valeur ajoutée qui auront un impact significatif sur les résultats de l'Entreprise.

**Figure N° 30 : SONATRACH à l'international**



Contenu pédagogique à l'occasion des journées de formation pour les journalistes - 19 et 20 OCTOBRE 2020

### 3.2.La stratégie SONATRACH

Dans le cadre de sa stratégie SH2030, SONATRACH affiche clairement son ambition de devenir l'une des cinq premières entreprises pétrolières nationales parmi les plus performantes et les plus rentables de l'industrie énergétique mondiale. Les maîtres mots de sa nouvelle stratégie sont l'excellence opérationnelle et l'innovation pour rester l'étendard de l'économie algérienne. SONATRACH vise un taux d'intégration nationale de 55 % d'ici 2030.

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

Des stratégies allant dans ce sens prennent déjà forme. Selon un communiqué de presse publié le 04/04/2020<sup>54</sup>, « SONATRACH a procédé le 02 avril 2020 avec succès, à la mise en gaz du Gazoduc GR7/48'' «Expansion du STC GR5 » d'une longueur de 344 km reliant le poste de Coupure N°4 (PC4) situé à El Menia dans la wilaya d'Adrar au Poste de Coupure N°7 de Hassi R'mel dans la wilaya de Laghouat. Les travaux de réalisation se sont déroulés dans de très bonnes conditions. Le projet a été réalisé pour recevoir les collectes issues des nouveaux champs Sud-Ouest (Hassi Mouina Sud & Nord et Hassi Ba Hamou) et les transporter au Centre National de Dispatching Gaz de Hassi R'mel (CNDG).

Pour rappel, la réalisation du Gazoduc GR7 est le fruit d'un consortium 100% Algérien:—La construction de l'ouvrage a été confiée totalement aux Entreprises Algériennes en l'occurrence, COSIDER Canalisations et ENAC. Les tubes destinés à la construction de cet ouvrage ont été fabriqués par ALFAPIPE et le contrôle ainsi que le suivi du process de fabrication ont été assurés par GTP. La capacité design de cette canalisation est de 4milliards Sm<sup>3</sup>/an, elle permettra d'élever la capacité en Gaz Naturel de SONATRACH sur le Système de Transport par Canalisation du Gazoduc Reggane –Hassi R'mel (GR5) à environ 13 milliards Sm<sup>3</sup>/an. »

En matière de production et d'exploration, le Groupe vise, avec un effort soutenu dans l'exploration et la performance opérationnelle, à augmenter ses réserves et ses capacités de production.

Pour accélérer son programme de développement dans l'Exploration-Production, SONATRACH renforce sa politique de coopération avec de grands opérateurs pétroliers et gaziers étrangers. Le partenariat a toujours été un facteur clé dans l'essor de SONATRACH en Algérie et à travers le monde. Il participe à l'effort global de la Compagnie d'explorer de nouveaux territoires et d'augmenter sa production en hydrocarbures.

### **3.2.1. Vers une transition énergétique<sup>55</sup>**

Pleinement engagée dans la transition énergétique, SONATRACH mise aujourd'hui sur le développement du gaz et du solaire pour enrichir son mix énergétique et s'inscrire dans le cadre de la politique nationale de développement des énergies renouvelables. SONATRACH contribue à ce programme ambitieux, en visant la couverture d'ici 2030 de 80% des besoins énergétiques de ses sites pétroliers par des centrales solaires. L'objectif est de réduire, de façon responsable et durable, la consommation d'hydrocarbures sur site et les émissions de gaz à effet de serre.

Le Groupe compte se doter à terme, d'une capacité de production de l'ordre de 1,3 gigawatt. SONATRACH permettra au pays, à travers sa contribution à ce programme, de réaliser une économie de près de 1.6 milliards de sm<sup>3</sup> de gaz destiné à la vente à l'horizon 2040.

---

<sup>54</sup> <https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2020/04/CP-du-04-04-2020.pdf>

<sup>55</sup> <https://sonatrach.com/exploration-production>

### **3.2.2. Stratégie dans le transport et canalisation**

Un réseau de transport « dense » et performant, ce DAS vise à approvisionner de manière fiable et durable les clients en Algérie et dans le monde

### **3.2.3. Raffinage et pétrochimie et la valorisation des produits:**

Dans une optique de valorisation de ses matières premières, SONATRACH à travers son programme d'investissement dans le raffinage et la pétrochimie, ambitionne d'être un acteur majeur et de participer l'industrialisation de l'Algérie.

Aujourd'hui SONATRACH a lancé son ambitieux projet de transformation basé sur une nouvelle stratégie à l'horizon 2030 (SH2030), lui permettant d'être une compagnie pétrolière nationale parmi les plus performantes et rentables de l'industrie, tout en modernisant les modes de management avec un alignement sur les nouveaux modèles de stratégies et d'organisation.

La vision de la nouvelle stratégie de SONATRACH est d'être une référence mondiale parmi les compagnies pétrolières nationales et de rejoindre le Top 5 des compagnies pétrolières au monde.

Cette ambition est appuyée par une série d'objectifs concernant toutes les activités du Groupe notamment l'aval des hydrocarbures, où elle vise la modernisation et le renforcement des capacités de raffinage existantes et la mise en place d'une réelle industrie pétrochimique performante, par la valorisation, l'optimisation et la transformation des matières premières en produits pétrochimiques.

Toujours en quête de performance, SONATRACH confirme sa volonté de conclure des partenariats avec de grands groupes pétroliers et gaziers. Après avoir racheté au groupe ExxonMobil, sa raffinerie d'Augusta en Sicile, ainsi que trois terminaux pétroliers, SONATRACH poursuit son déploiement à l'international avec la réalisation d'une unité de propylène en Turquie, traduisant ainsi la volonté de SONATRACH à développer son mécanisme de processing dans l'aval, à l'étranger.

### **3.3. Une stratégie de conquête commerciale et de grandes ambitions dans les hydrocarbures liquides**

Dans le cadre de sa nouvelle stratégie SH2030, SONATRACH s'est fixé plusieurs grands objectifs concernant le développement de son volet commercial : renforcer les approvisionnements du marché national, mieux valoriser ses exportations et consolider son rang de fournisseur de premier ordre sur la scène internationale.

SONATRACH compte se diversifier aussi bien sur le plan géographique, en élargissant son portefeuille clients, que sur le plan des montages commerciaux et des outils de Commercialisation.

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

Pour impulser cette nouvelle dynamique, SONATRACH s'appuie sur des atouts incontestables : des réserves en hydrocarbures considérables, une position géographique privilégiée dans le bassin méditerranéen, un réseau d'infrastructures et des équipements de qualité, présents sur toute la chaîne de production pétrolière et gazière du Groupe.

Pour tirer profit des mutations actuelles du marché des hydrocarbures, SONATRACH compte donner une nouvelle impulsion à l'activité Trading à l'international.

### **4. Les quatre enjeux de SONATRACH**

Le nouveau Président-directeur général du Groupe Sonatrach, Toufik Hakkar a présenté, jeudi à Alger, les grandes lignes du plan d'action du Groupe. Ce dernier a affirmé l'engagement de Sonatrach à s'acquitter de son rôle de « leader économique » visant à créer une valeur ajoutée et à contribuer à la diversification de l'économie<sup>56</sup>.

S'exprimant à l'occasion de son installation à la tête de Sonatrach, M. Hakkar, cité par l'agence officielle, a indiqué : « La première mission de Sonatrach est de satisfaire les besoins du marché national et de contribuer au développement socio-économique du pays, et c'est pourquoi la responsabilité du groupe s'avère à la fois grande et sensible, impliquant un renouvellement constant de notre capacité en faveur de la communauté nationale, aussi bien à travers la mise à niveau, la valorisation et la prise en charge constante de la ressource humaine, à travers le renouvellement de nos réserves d'hydrocarbures, en recul d'année en année. »<sup>57</sup>

Il présente les principaux enjeux de l'entreprise en ces quatre points : valoriser les ressources humaines. Faire du groupe une référence internationale. Elargie les périmètres de prospection et honorer les engagements de SONATRACH envers le marché national.

Nous présenterons brièvement ces enjeux en tentant de voir quel pourrait être leur interaction avec l'intelligence économique.

#### **4.1.Stratégie RH de SONATRACH**

« Le premier enjeu de SONATRACH concerne les ressources humaines à travers sa valorisation ainsi que la consolidation des relations et la facilitation de la communication au sein de la compagnie. Cela concerne aussi la valorisation des talents, la promotion et le développement du système de formation ». tels ont été les propos du premier responsable de ce géant pétrolier.

Les maitres mots de leur politique RH sont : « *L'Excellence opérationnelle et managériale, la Responsabilité, l'Equité et la Transparence sont les facteurs clés de la politique* ».

L'adhésion des collaborateurs autour de ces valeurs d'entreprise renforce l'unité du Groupe pour bâtir sa stratégie de développement. L'excellence est le maître mot de la nouvelle

---

<sup>56</sup> Rédaction AE, « Les quatre enjeux de SONATRACH », ALGERIE ECO, 7 février 2020

<sup>57</sup> IBID.

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

stratégie de SONATRACH. La réussite du Groupe, telle que présentée sur leur site internet, passe par la recherche permanente de la performance opérationnelle et managériale à chaque niveau de l'Entreprise. Le succès du plan de transformation du Groupe s'appuie sur l'équité. L'entreprise encourage l'égalité des chances mais aussi tous les talents qui sont les forces vives de l'Entreprise. Il en va de la responsabilité de chacun, selon ce qui est écrit sur leur site. On lit aussi : « Tous nos collaborateurs doivent devenir des salariés citoyens en s'engageant à agir en faveur du développement économique et social de l'Algérie et des Algériens. Pour ce faire, nous devons œuvrer en toute transparence pour susciter l'adhésion des équipes autour d'un même projet : ***hisser SONATRACH parmi les cinq plus grandes compagnies nationales pétrolières au monde.*** »<sup>58</sup>

L'entreprise prône la simplicité comme valeur et la traduit par des actions qui vont dans le sens de la transformation des procédures trop complexes et trop hétérogènes qui freinent la prise de décision pour mieux se concentrer sur l'action créatrice de valeur.

Dans leurs métiers, ils encouragent la richesse de l'expertise et des savoir-faire au cœur des activités SONATRACH.

### **4.1.1. Des opportunités de carrières à saisir**

SONATRACH place l'Humain au cœur de sa stratégie. Dans le cadre de son plan de développement SH2030, la gestion des ressources humaines est une priorité forte pour répondre aux besoins en personnels qualifiés du Groupe. Aussi, pour attirer de nouveaux talents et préserver les forces vives de l'Entreprise, la Compagnie offre des opportunités de carrière attractives à plus d'un titre : outre la diversité des métiers proposés dans le secteur porteur et pluridisciplinaire de l'énergie, la performance collective et individuelle est reconnue, encouragée et récompensée. A cet égard, les cadres dirigeants du Groupe sont mobilisés pour valoriser les compétences des collaborateurs de SONATRACH, tout au long de leur parcours professionnel, dans les sept familles de métiers que compte aujourd'hui l'Entreprise.

Force est de constater qu'à la façon dont sont exprimées les valeurs et les stratégies RH de l'entreprise, un esprit et une culture Knowledge Management est fortement présente. Même si elle n'est pas explicitée par des mots bien précis, les éléments qui sont mis en avant rejoignent fortement ceux employés par les structures KM.

A tous les niveaux de l'Entreprise, dans l'Amont et l'Aval de la chaîne de valeur des hydrocarbures, le Groupe doit satisfaire des besoins dans sept familles de métiers : la famille Recherche Hydrocarbures et exploitation des gisements ; la famille Transport des hydrocarbures ; la famille Transformation des hydrocarbures ; la famille Commercialisation ; la famille Etudes & Développement et Réalisation ; la famille Maintenance et la famille Sécurité.

---

<sup>58</sup> Site interne SONATRACH

### **4.1.2. Une expertise de haut niveau**

Les ingénieurs y tiennent une place importante. Ce sont eux qui vont réaliser les premières études de terrain pour estimer le potentiel des réserves et choisir les technologies de forage et de production les mieux adaptées. Les métiers liés à la coordination de toutes les opérations sont tout aussi stratégiques dans les transports et la transformation des hydrocarbures. De même, tous les métiers relatifs à l'exploitation, la maintenance et la sécurité des installations industrielles sont essentiels et variés sur toute la chaîne de production pétrolière et gazière. C'est sans compter tous les postes à pourvoir dans l'élaboration et à la mise en œuvre de la commercialisation des produits...

L'entreprise s'inscrit, comme beaucoup d'autres entreprises à travers le monde, dans une optique sociétale et s'engage pour devenir une entreprise responsable et ce, à travers des engagements responsables et citoyens, profondément ancrés dans la culture d'Entreprise du Groupe, pour mieux accompagner les algériens dans leur quotidien. Depuis sa création, SONATRACH multiplie les actions de soutien aux algériens en sa qualité de première entreprise mécène du pays. Elle conduit également de nombreuses actions en faveur de la jeunesse, du sport, de la préservation du patrimoine matériel et immatériel, des sciences et des arts.

A travers la Fondation SONATRACH-TASSILI, elle concentre ses actions sur la préservation et le développement économique de l'extrême Sud Algérien, particulièrement la région du Tassili, inscrite au Patrimoine mondial de l'UNESCO.

L'importance qu'accorde le groupe SONATRACH au chapitre des ressources humaines est largement justifiée. L'enjeu des ressources humaines dans l'entreprise est tel qu'aujourd'hui elles constituent l'une des ressources les plus stratégiques si ce n'est la plus stratégique puisqu'elle est à la base de toutes les autres ressources ; en les créant ou en optimisant leurs exploitations (comme dans le cas d'une ressources naturelle par exemple).

Par ailleurs, si l'intelligence économique est une démarche qui favorise la création des connaissances et de l'innovation, il en ressort automatiquement cette relation avec le volet EH de l'entreprise. Nous avons vu que l'essence de la stratégie IE était dans sa capacité à identifier des signaux faibles, à créer et valoriser des connaissances en faveur de stratégies différenciées. L'intelligence économique, quand bien même bien intégré dans le triptyque IE/SI/KM, ne peut bien fonctionner que si la fonction Ressources Humaines (RH) de l'entreprise s'imprègne de la démarche IE dans son approche.

### **4.2. Faire du groupe une référence internationale**

Le deuxième enjeu défini par M. Hakkar consiste à ériger le groupe en pôle d'excellence au niveau local et en leader à l'international, pour qu'il soit « une référence international en matière des hydrocarbures. Il s'agit aussi, de s'engager à promouvoir le rôle de leader de Sonatrach à travers la contribution de ses ressources et ses talents à la création d'une valeur ajoutée et à la construction d'une économie diversifiée. A commencer par la promotion des

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

activités du Groupe et le renforcement de ses chaînes industrielles en aval et en amont. Il est également question de valoriser ses ressources à travers la vulgarisation et le développement des industries pétrochimiques et manufacturières ». <sup>59</sup>

Pour réussir à s'imposer sur un marché, l'intelligence économique constitue l'outil par excellence pour y arriver. Accompagnées par un système d'information performant et une stratégie de KM efficace, les différentes dimensions de l'IE ( veille, protection et influence) peuvent fonctionner pleinement pour réussir à séduire les marchés internationaux et à s'y imposer selon la vision souhaitée.

### **4.3. Elargir les périmètres de prospection**

« Le troisième enjeu, concerne l'élargissement des périmètres de prospection et d'exploitation et la multiplication de ses opérations à travers l'ensemble de l'espace géographique national avec tout ce qu'il renferme comme gisements énergétiques Offshore et Onshore. Ces facteurs réunis permettront de « réévaluer et de revoir nos réserves prouvées et de les augmenter, voire les multiplier », a-t-il fait savoir. Évoquant la nouvelle loi sur les hydrocarbures, M. Hakkar a estimé que ce cadre constitutionnel est cohérent et complémentaire car prévoyant l'attractivité requise et créant une valeur ajoutée. Il a aussi souligné : « Il est temps de valoriser notre espace minier national, d'autant que nous œuvrerons en toute obligation sous le contrôle et l'accompagnement de l'autorité de l'Etat consistant en les institutions et les instances dont la place a été renforcée par la nouvelle loi ». <sup>60</sup>

Pour assurer son développement, l'entreprise mise sur la prospection et l'anticipation. La veille et l'influence constitueraient les actions appropriées à cet effet.

### **4.4. Honorer les engagements de SONATRACH envers le marché national**

« Quant au quatrième enjeu, il consiste à honorer les engagements de Sonatrach envers le marché national pour répondre à ses besoins croissants « sans négliger les engagements pris avec les clients étrangers afin de les approvisionner conformément aux contrats conclus et ce dans l'objectif de préserver nos marchés traditionnels au niveau international notamment en ce qui concerne le gaz naturel et l'accès à de nouveaux marchés. »

« Ce défi, implique un effort colossal et doit être soutenu par une action constante et précise pour la réduction des coûts de la production et de l'exploitation. Sans oublier l'élaboration des plans de développement de qualité devant réduire les coûts de réalisation et les délais », a-t-il précisé.

La Sonatrach œuvrera, avec efficacité et détermination, à assurer des produits et des matières extraites à partir du brut à valeur ajoutée et supérieure permettant de limiter leur

---

<sup>59</sup> Rédaction AE, « Les quatre enjeux de SONATRACH », ALGERIE ECO, 7 février 2020

<sup>60</sup> Rédaction AE, « Les quatre enjeux de SONATRACH », ALGERIE ECO, 7 février 2020

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

l'importation, à même de garantir au pays des ressources importantes en devise et de créer un tissu industriel national développé. »<sup>61</sup>

Pour mener à bien ses missions et tenir ses engagements, l'entreprise se doit de s'outiller et de penser ses stratégies dans une démarche d'intelligence économique. Nous pouvons enfin constater que pour chacun des enjeux présentés par le PDG, l'intelligence économique est un pourvoyeur de solutions efficaces.

### **Conclusion**

Si l'insertion d'un pays dans l'économie mondiale est une source d'opportunités nombreuses en termes de débouchés et de diversification des compétences et des technologies, elle constitue également une source de contraintes et de menaces potentielles pour la compétitivité des entreprises et des territoires de manière générale.

L'Algérie reste malgré les atouts liés à sa position stratégique et ses ressources naturelles, vulnérable. Une vulnérabilité qui est due d'abord à ces ressources naturelles dont la forte dépendance persiste malgré les volontés publiques exprimées en faveur de la diversification. Rajouté à cela, d'autres facteurs qui découlent des comportements des différents acteurs économiques conjugués à la conjoncture économique mondiale renforcent cette vulnérabilité.

L'intelligence économique n'est plus associée à un effet de mode, c'est une pratique dont les impacts sont bien réels : elle permet de dévoiler des opportunités non apparente à travers l'identification des signaux faibles ; elle permet d'établir un diagnostic complet des contextes dans lesquels l'entreprise évolue pour déceler toute faille ou toute source d'avantage concurrentiel ; elle recourt à l'anticipation comme moyen stratégique qui aiguiserait ses capacités d'anticipation et provoquerait des changements dans l'environnement en faveur de l'entreprise... Elle correspond à un impératif de premier plan pour les acteurs exposés à la compétitivité mondiale et est indispensable pour toutes ces organisations et à tous les niveaux de l'entreprise.

Pourtant, très peu d'entreprises algériennes ont pris la décision de faire de l'IE un pilier de développement. Pour beaucoup d'entre elles, l'IE représente soit un luxe, soit une option facultative, voire sans intérêt pour leur activité. Même si les obstacles liés à son adoption sont importants, les opportunités en faveur d'une vision favorable à l'IE sont aussi nombreuses.

Les pressions environnementales exercées d'une part et l'absence d'un modèle d'action unifié en la matière d'autre part, fait surgir la nécessité d'agir dans ce sens. L'intelligence économique devient un vecteur de compétitivité qu'il est urgent d'adopter pour faire face à ces pressions et réduire le cercle des opportunités ratées.

---

<sup>61</sup> Rédaction AE, les quatre enjeux de SONATRACH, ALGERIE ECO, 7 février 2020

## ***Chapitre 4 : Analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ?***

---

Le diagnostic d'intelligence économique que nous avons élaboré dans ce chapitre donne une vision plus éclairée des freins liés à la mise en place d'une politique IE et des pistes à privilégier pour réussir à dépasser ces limites.

Nous avons tenté de résumer ces pistes dans une esquisse d'un Benchmark théorique qui constitue un aboutissement d'une analyse comparées des systèmes d'IE dans le monde et son éventuelle adaptation au contexte algérien. Notre modèle « théorique » n'ayant pas été validé sur le terrain, nous le compléterons par une présentation plus tangible qui mettra en avant un cas d'entreprise algérienne qui a pu dépasser les freins liés à cette discipline et franchir le cap de la théorie pour faire de l'intelligence économique une réalité du terrain. L'analyse du processus d'intelligence économique au sein de SONATRACH viendrait compléter notre modèle théorique et pourrait, à son tour, servir de Benchmark pour les autres entreprises algériennes. Elle constituerait peut être une solution proche aux entreprises qui veulent aller loin sans s'éloigner !

Par ailleurs, si SONATRACH est considérée aujourd'hui comme locomotive de l'économie nationale, implémenter une culture d'intelligence économique et intégrer ses fonctions, renforcerait le positionnement de l'entreprise aussi bien auprès des acteurs nationaux qu'internationaux.

Les enjeux dictés par le premier responsable du Groupe, tels que nous les avons vus dans la dernière section de ce chapitre, indiquent une réflexion en faveur de l'IE comme outil managérial qui garantirait la réalisation de ces missions de manière efficace et durable.

Avec des ambitions aussi grandes, il en ressort forcément la nécessité de s'outiller avec des dispositifs à la hauteur du degré de concurrence réelle et potentielle. A cet effet, le Groupe SONATRACH s'est engagé depuis 2016 dans un processus de mise en place d'un dispositif d'intelligence économique qui s'inscrit aujourd'hui comme élément stratégique de l'entreprise rattaché directement à l'une des direction Corporate de l'entreprise, en l'occurrence, la direction «Stratégie, Planification & Economie (SPE) » ; ( celle où nous avons effectué notre stage).

Le chapitre suivant va nous permettre d'aller dans une analyse profonde qui mettra le dispositif IE à SH et son positionnement dans le triptyque IE/SI/KM au centre de notre problématique.

***Chapitre 5 :***  
***Présentation des résultats et***  
***apports de la recherche***

*« Le chemin de la connaissance n'existe pas à priori, il se construit en marchant »*

*Colliot-thélène.*

### **Introduction**

Avec l'avènement de la société d'information, l'intégration d'une démarche d'intelligence économique s'avère nécessaire. Cette nécessité est d'autant plus renforcée que la prolifération des crises rend la survie des entreprises de plus en plus difficile et leurs positions concurrentielles de plus en plus menacées. La compétitivité est devenue alors 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.

Le cadre d'analyse et les concepts définis dans les chapitres précédents orientent notre analyse et notre enquête sur le terrain. Il s'agit, dans ce chapitre, d'opérationnaliser la théorie et de constater le degré de compatibilité avec notre problématique sur le terrain. Il s'agira de comprendre dans quelle mesure les démarches présentées dans le cadre théorique trouvent leur application au sein de l'entreprise choisie et, le cas échéant, de voir l'interdépendance de ces trois dispositifs, en l'occurrence intelligence économique, système d'information et Knowledge managemet.

Dans le cadre de l'élaboration d'une thèse ou de préparation de tout travail de recherche, la construction d'un cadre conceptuel et l'analyse empirique sont deux processus étroitement liés. L'articulation des développements théoriques permet de créer une grille de lecture qui guide partiellement la collecte et l'analyse des données.

Aussi, la méthodologie adoptée impacte fortement la validité et la fiabilité des réponses apportées aux différentes questions de la recherche. Elle doit de ce fait être cohérente avec les construits théoriques et les fondements épistémologiques.

Ce chapitre vise à présenter, dans un premier temps, le positionnement épistémologique et nos choix méthodologiques. Nous allons expliquer et justifier le choix de notre terrain d'enquête ainsi que les acteurs concernés par les entretiens tout comme nous expliciterons le processus d'élaboration de nos questionnaires et la démarche entreprise pour les élaborer. Les deux autres sections porteront sur les résultats et les apports de nos enquêtes au sein de SONATRACH.

### **Section 1 : posture épistémologique et méthodologie de la recherche**

L'adoption d'un cadre épistémologique détermine le choix d'une méthodologie correspondante (Morgan, 1980)<sup>1</sup> mais ne se limite en aucun cas à une simple réflexion méthodologique dans la mesure où elle appréhende la nature de la connaissance produite, la manière par laquelle elle est engendrée, ses valeurs et son statut.

Nous allons, dans ce qui suit, expliciter nos choix épistémologiques pour ensuite présenter la méthodologie et les outils de recueil de données mobilisés.

#### **1. Positionnement épistémologique**

Les réflexions épistémologiques sont importantes dans le cadre de la réalisation d'un exercice scientifique. Elles visent à clarifier la conception de la connaissance sur laquelle la recherche sera fondée et préciser la nature des connaissances produites et la manière par laquelle elle est engendrée. Pour ce qui est de notre recherche, nous visons à vérifier d'une part le degré de présence de l'intelligence économique au sein d'une entreprise algérienne et de comprendre l'interdépendance et la synergie du triptyque intelligence économique/système d'information/knowledge management. Les connaissances que nous visons à construire dépendront des interdépendances que nous déduirons de la synergie du triptyque. Notre cadre méthodologique et nos questionnaires ont été conçus dans un cadre référentiel justifié par notre posture épistémologique.

Chaque paradigme apporte une réponse propre à son construit. Nous allons, dans ce qui suit, présenter notre paradigme à nous et justifier, par la même occasion, le choix de notre méthodologie et de nos outils d'enquête. Cette démarche confortera également la valeur de nos résultats et les apports de cette recherche.

L'intelligence économique, fortement soutenue et alimentée par le système d'information et la gestion des connaissances est perçue, au niveau de l'organisation, comme un dispositif qui permet, d'une part, d'obtenir un avantage concurrentiel, et, d'autre part, un moyen de développer et de valoriser le capital intellectuel de l'entreprise. La connaissance étant devenue à la fois un support et un facteur important de la compétitivité, l'intérêt de cette synergie sera de générer des connaissances interactives et actionnables.

Dans cette thèse, nous nous proposons d'analyser une synergie entre trois concepts, chacun lourd de sens et lié de manière indépendante à la compétitivité et à l'avantage concurrentiel que l'entreprise cherche à obtenir. L'originalité de ce travail se trouve pour nous, entre autre, dans la prise en compte de deux niveaux d'analyse :

En premier lieu, nous avons inscrit chacune de ces variables dans la stratégie de l'entreprise. Nous avons ressorti leurs impacts sur la stratégie ainsi que les éléments de convergence entre

---

<sup>1</sup> Benabderrahmane-Bouriche. Yasmina, « Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie ». Gestion et management. Université Paul Valéry - Montpellier III, 2012. Français. <NNT : 2012MON30003>. <tel-00698369>

elles. Ce qui constitue en soi un grand travail de réflexion et de consolidations de connaissances.

Le second niveau, que nous considérons comme l'essence même et la valeur ajoutée de cette recherche, est la mise en avant de synergies construites autour de ces trois dispositifs. Au-delà de la compréhension et de la tentative de vulgarisation des trois concepts, la valeur ajoutée que nous voulons mettre en avant dans cette recherche sont les différentes synergies qui peuvent ressortir du triptyque. Des synergies que nous présenterons et celles que le lecteur déduira de lui-même. En effet, les insuffisances que le lecteur constatera des synergies et des interdépendances que nous aurons présentées constituent, pour nous, l'opportunité d'enrichir cette recherche et une preuve réelle du bien fondé du principe de synergie selon lequel :  $1+1 =$  à un nombre indéfini de possibilités.

L'objectif de cette recherche, qui s'inscrit dans un cadre multidimensionnel et qui est essentiellement exploratoire, est de comprendre et d'expliquer les relations qualitatives qui régissent le triptyque que nous étudions. La nature de notre objet de recherche ainsi que la nature des connaissances que nous cherchons à constituer nous amène à adopter une épistémologie hybride, constructiviste et interprétativiste. Une particularité dictée par la diversité et la nature de nos objectifs de recherche.

Ainsi, les connaissances, qui constituent en partie l'objet de notre recherche, relèvent d'approches épistémologiques différentes de par leurs différentes natures. Dans les approches constructivistes, la connaissance est *un construit social dont la valeur de vérité dépend du consensus collectif alors que dans les approches positivistes, la connaissance est une vérité naturelle dont la valeur de vérité provient d'une démonstration « irréfutable » contenue dans des axiomes, théorèmes et universaux en tous genres, en général reliés à l'expérience du réel et indépendante de la volonté des acteurs*<sup>2</sup>. La posture épistémologique que nous faisons valoir quant à la notion de connaissance est largement celle d'une vision qui partage un courant constructiviste et interprétativiste. Nous restons convaincus que la valeur ajoutée des connaissances déployées par l'entreprise dans le cadre de la recherche d'un avantage concurrentiel est fondée sur la nature de l'interprétation que les acteurs se font des informations collectées. Ce qui crée d'abord un sens et une connaissance individuels puis collectifs et enfin organisationnels. Sans parler de la capacité de ces individus à identifier des signaux faibles ; une capacité qui dépend de leurs compétences et de leurs propres connaissances. La connaissance, à ce niveau, est construite en fonction de plusieurs variables et elle n'existe pas en soi ; si les différentes lectures et interprétations des acteurs enrichissent ses contenus, les contextes de son développement la font revaloriser. Tout comme elle peut différer d'un acteur à un autre, elle diffère également d'un contexte à un autre. Cette notion de contexte nous amène, par l'occasion, à justifier cette posture en incluant d'autres considérations qui la renforcent :

---

<sup>2</sup>Benabderrahmane-Bouriche. Y, Op. Cit.

- Des considérations systémiques : l'organisation évolue dans un environnement complexe où la diversité des acteurs et des variables influencent ses décisions. Dans notre cas, l'adoption d'une approche systémique devient indispensable pour appréhender et expliquer la contribution de l'impact des différents dispositifs dans l'avantage concurrentiel ;
- Des considérations contextuelles : si l'approche systémique inscrit l'entreprise dans un réseau d'acteurs, l'approche de contingence insiste sur le rôle dynamique des environnements interne et externe. Dans ce contexte, les acteurs décisionnels, grâce à l'intelligence économique, au système d'information et au knowledge management, prennent connaissance de ces environnements et agissent en fonction de sa nature et de l'impact éventuel sur eux ainsi que leur impact sur ces environnements. Le contexte devient comme un acteur qui impact et qui est impacté par les décisions des autres acteurs de décision ;
- Des considérations interprétativistes : cette perspective considère que l'évolution des entreprises est déterminée par des facteurs objectifs tout en possédant une part de subjectivité. Les organisations sont constituées de participants qui s'accordent partiellement et pour une période donnée sur des schémas interprétatifs de la réalité. Ils ne retiennent des faits disponibles que ceux qui sont les plus évidents pour eux et les mieux intégrables à leurs schémas (cf. travaux de Weick (1979), Giddens (1987), Louart (1993, 1995), Brouwers et alii. (1997)...) <sup>3</sup>. La compréhension d'un phénomène, interdépendance des trois systèmes dans notre cas, se fonde sur le processus de création de la connaissance, laquelle est considérée comme le processus par lequel un individu, dans sa vie quotidienne, et en fonction de facteurs exogènes et endogènes, est amené à interpréter et à comprendre son propre monde. Au même titre que les résultats de nos entretiens et nos questionnaires sont le fruit de la compréhension et de la vision des responsables avec qui nous nous sommes entretenus, les résultats chiffrés que nous avons obtenus feront l'objet d'une analyse de notre part ; une analyse imprégnée par notre vision également ; ce qui permettra d'ouvrir la voie sur plusieurs synergies possibles des interactions et interdépendances du triptyque IE/SI/KM. Cependant, l'objectivité n'est pas négligée pour autant car nous restons cadrés et orientés par notre problématique ainsi que par les scores que nous avons obtenus. La logique interprétative (compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité) est ainsi bien présente dans notre posture, mais l'objectivité, associée aux résultats, fait aussi partie de notre posture.

---

<sup>3</sup> Yasmina Benabderrahmane-Bouriche. Y, Op. Cit.

### 1-1 choix du cas unique

Le nombre de cas d'étude a suscité un vif débat dans la communauté académique en sciences du Management, particulièrement dans *Academy of Management Review* où Dyer et Wilkins (1991) <sup>4</sup>ont échangé à plusieurs reprises avec Eisenhardt (1989,1991). Ce dernier perçoit l'intérêt de l'étude de cas uniquement dans une approche multiple, afin de comparer des pratiques gestionnaires. Il insiste particulièrement sur le caractère testable des connaissances à produire dans une perspective large de généralisation des résultats. A contrario, Dyer et Wilkins (1991) considèrent que ce n'est pas le nombre de cas qui prévaut, mais plutôt la capacité du chercheur à générer des concepts originaux d'un ou plusieurs cas. Finalement, ce débat permet de conditionner le choix du nombre de cas aux objectifs de recherche ; plusieurs cas étant appropriés dans une perspective de généralisation des résultats, le cas unique pouvant être préféré pour offrir une vision approfondie d'un phénomène<sup>5</sup>, cette dernière idée étant retenue dans notre thèse.

Cette recherche propose une étude de cas unique. Nous avons choisi comme terrain d'étude l'entreprise Nationale SONATRACH.

Avant de présenter le motif du choix de l'entreprise, nous allons d'abord justifier le choix d'un cas unique.

Comme nous venons de le citer, nous ne cherchons pas à généraliser les résultats dans l'immédiat, mais nous cherchons à avoir une compréhension approfondie d'un processus, intelligence économique, et des synergies générées par une interdépendance d'un triptyque dont il fait partie. La démarche étant nouvelle pour nos entreprises, il est nécessaire d'aller sur des recherches qui favorisent l'explication avant la généralisation.

Notre choix du cas unique dépasse la simple opportunité de réduire les variables liées aux spécificités des entreprises et de simplifier l'analyse. La complexité et le caractère multidimensionnel de notre étude nous a, certes, largement fait pencher en faveur d'un cas unique mais la nature qualitative de nos résultats y a fortement contribué.

Pour ce qui est du choix de l'entreprise SONATRACH, la question est toute aussi intéressante. Notre choix pour cette entreprise a été motivé par plusieurs raisons :

D'abord, la place et le rôle de cette entreprise dans l'économie nationale mérite un intérêt particulier. A notre sens, cette entreprise est pour notre économie ce que serait l'intelligence économique pour la compétitivité d'une entreprise, un atout stratégique à étudier sous différents angles et à comprendre afin d'en optimiser les avantages inhérents. Le secteur de l'énergie de par sa contribution dans l'économie nationale pourrait largement être considéré comme un secteur qui ne devrait se laisser surprendre. La veille stratégique pour le maintien du développement de ce secteur est indispensable. Le recul de ce secteur, locomotive de

---

<sup>4</sup> HARRIET. L, Op. Cit. p167.

<sup>5</sup> Harriet. L, Op. Cit p167.

beaucoup d'autres secteurs d'activité, impacterait aussi bien le développement que la pérennité de ces autres secteurs voire de l'économie algérienne toute entière.

Aussi, malgré les multiples tentatives de diversification industrielle pensées dans le cadre des politiques stratégiques de l'Etat pour rendre l'économie algérienne moins dépendante du secteur des hydrocarbures, ce dernier forme toujours le pilier de l'économie algérienne. Il reste, à notre sens, reste un terrain d'études et de recherche très enrichissant.

L'importance de ce secteur devrait susciter un intérêt particulier de la part des chercheurs en matière d'intelligence économique. Malheureusement, force est de constater qu'en matière d'intelligence économique à SONATRACH, le vice-Président de la direction « Stratégie et planification économique, SPE », nous a confirmé, en 2019, qu'il n'y a pas eu de thèse dans ce sens. Par ailleurs, dans le manuel de référence d'intelligence économique élaboré par la direction générale de l'intelligence économique et des études prospectives (DGIEEP) en 2010, cette grande entreprise, SONATRACH, ne figure pas dans l'échantillon des entreprises enquêtées. Une lacune qui justifie amplement notre choix pour cette entreprise.

Aussi, dans sa thèse, l'expert BAAZIZ Abdelkader, (BAAZIZ, 2015) qualifie l'absence de cette entreprise de ce manuel de « non fortuite ». Il exprime ainsi son regret et sa déception de ne pouvoir travailler lui-même sur ce cas d'entreprise en disant « ...il n'en a pas été de même pour ma demande de financement auprès de SONATRACH. Ce financement m'a été refusé parce que, selon ma hiérarchie, *le projet exprimé par l'intéressé ne s'inscrit pas dans le cadre des formations stratégiques assignées à ...des axes de professionnalisation, de reconversion et de relève qui sont considérés aussi comme des problématiques prioritaires au niveau de l'activité amont* ». Aussi, nous n'avons pas hésité à saisir l'opportunité de nous voir accorder l'avis favorable en 2018 pour effectuer un stage pratique au sein des directions ciblées avec des responsables qui ont montré un grand intérêt pour notre problématique.

Si l'absence de cette entreprise dans l'échantillon étudié par la DGIEEP lors de l'élaboration de ce manuel de référence en IE est objet à critiquer, nous espérons, un tant soit peu, compléter les lectures des personnes intéressées par les résultats que nous présenterons sur cette entreprise.

Par ailleurs, au-delà de notre volonté à travailler sur SONATRACH et voir de près le fonctionnement de cette entreprise de grande renommée, d'autres raisons stratégiques justifient amplement l'enjeu de l'intelligence économique pour cette entreprise.

Si la dépendance de l'économie nationale vis-à-vis du secteur des hydrocarbures lui donne une place stratégique et justifie l'intérêt porté pour l'intelligence économique, la croissance de ce secteur qui se trouve, à son tour, tributaire des fluctuations des prix sur le marché international rend nécessaire la mise en place d'un dispositif d'intelligence économique. Une stabilité économique dont elle ne détient pas le contrôle et qui nécessite aussi bien une prudence qu'une stratégie offensive. Prudence car ces énergies, non renouvelables, qui forment sa force aujourd'hui risque de constituer sa faiblesse demain. Offensive, car l'intelligence économique lui permettra de développer des stratégies proactives pour développer ses activités aussi bien dans les domaines d'activités des énergies fossiles ( par la

veille technologiques par exemple) que dans des domaines d'énergies renouvelables qui sont appelées à être les énergies du futur.

Ainsi, nous avons donc orienté, de manière délibérée et justifiée, nos efforts d'investigation de recherche vers cette entreprise. Notre tentative d'approche a, fort heureusement pour nous, donné suite favorable puisque nous avons été reçus par les responsables qui nous ont accordé la possibilité d'effectuer notre étude dans les directions ciblées. Une opportunité d'accès à une entreprise qui constitue, pour notre recherche, un terrain riche d'informations et de connaissances et qui offre la possibilité d'analyser notre problématique dans sa globalité.

En dernier lieu, et qui n'est pas des moindres, il nous fallait choisir une entreprise pour laquelle les chances de voir les trois dispositifs amorcés étaient grandes. L'existence des trois dispositifs conditionnerait la deuxième partie de notre problématique qui est l'étude de leur interdépendance et des synergies des variables de ce triptyque IE/SI/KM.

Ce cas unique nous aura permis de mieux appréhender la question de la mise en place et de ne pas disperser nos ressources en investiguant nos efforts dans plusieurs entreprises (dont la pratique réelle n'est pas prouvée). Notre objectif étant de présenter dans un premier temps un cas d'entreprise algérienne qui a réussi la mise en place de ce processus IE avant de mesurer l'interaction des variables du triptyque et d'en faire un parallèle avec nos résultats théoriques.

### **2- méthodologie de recherche**

La méthodologie de recherche pour laquelle nous avons opté a pour objectif de résoudre un problème opérationnel en créant des connaissances pour l'action, mais également d'enrichir le corpus de connaissances scientifiques sur des problèmes d'interactions organisationnelles. Nous partons du principe que les entreprises ne peuvent atteindre le maximum de leur potentiel qu'en profitant des synergies créées à l'intérieur même de l'entreprise. L'avantage concurrentiel, pour qu'il soit durable et défendable, implique la prise en considération des dimensions stratégiques de l'entreprise dans leur ensemble et l'implication de chacune des variables dépend de sa position dans son groupe.

Le cadre d'analyse et les concepts définis dans les chapitres précédents orientent notre analyse et notre enquête sur le terrain. Il s'agit, dans cette partie de la recherche, d'opérationnaliser la théorie et de constater le degré de compatibilité avec notre problématique sur le terrain. Il s'agira de comprendre dans quelle mesure les démarches présentées dans le cadre théorique trouvent leur application au sein de l'entreprise choisie et, le cas échéant, de voir l'interdépendance de ces trois dispositifs, en l'occurrence intelligence économique, système d'information et Knowledge management.

Le choix de notre démarche est guidé par plusieurs exigences liées à notre problématique de recherche :

- La première exigence tient au sujet d'étude. L'intelligence économique, élément prioritaire et central de la thèse émane en premier lieu des premiers responsables de l'entreprise et concerne des décisions stratégiques. La seconde variable, knowledge management, dont l'importance est aussi grande pour l'obtention d'un avantage

concurrentiel, est une décision qui concerne également les responsables. De plus, elle relève des aspects difficilement observables ou exprimables par les acteurs concernés. La troisième variable, système d'information, bien qu'exprimée par des outils concrets et dont la nécessité est approuvée par tout responsable, laisse présager une difficulté de faire ressortir avec exactitude et de manière exhaustive, tous les éléments qui la rattachent au couple précédent.

- La deuxième exigence concerne les objectifs de recherche. Au-delà de l'analyse des variables de manière indépendante, notre objectif principal est de comprendre l'interdépendance de ces variables et le positionnement du dispositif intelligence économique dans ce triptyque.

Les objectifs que nous avons fixés dans notre problématique orientent donc notre démarche d'analyse sur le terrain et définissent les acteurs qui pourront répondre à nos questionnements. Les décisions relevant principalement du niveau stratégique de l'entreprise, nous nous sommes rapprochés que des responsables des directions concernées. Ce qui nous amène à un choix de démarche qualitative.

### **2.1 Adoption d'une démarche qualitative exploratoire**

La recherche qualitative remonte aux années 1920. Les anthropologues et les sociologues ont été les premiers à mener des recherches sur des phénomènes humains dans leur environnement naturel et d'un point de vue holistique (Aubin-Auger & al., 2008)<sup>6</sup>. La recherche qualitative ne cherche pas à quantifier ou à mesurer, elle consiste le plus souvent à recueillir des « données » permettant une démarche interprétative.

Pour mener à bien notre objectif, nous avons mené notre étude en deux temps. Tout d'abord une approche avec des entretiens exploratoires puis une seconde partie avec des questionnaires diffusés auprès de responsables ciblés. D'autres questionnaires se sont avérés utiles pour compléter la rédaction de ce document.

Ceci étant, la méthode pour laquelle nous avons opté est . L'objet de notre recherche et les objectifs de notre recherche relevant plus de la construction et de l'interprétation nous ont amené à fonder cette méthode qualitative sur plusieurs aspects :

#### **2.1.1 Une recherche documentaire et littéraire**

Cette phase est commune pour toute méthodologie de recherche, qu'elle soit quantitative ou qualitative. Pour notre part, notre domaine d'investigation aborde plusieurs variables toutes aussi stratégiques l'une que l'autre (intelligence économique, système d'information et knowledge management). Il nous a donc été indispensable d'analyser chacune de ces variables de manière séparées avant de les imbriquer et de tenter de comprendre leur interaction et les effets de ces interactions. La recherche documentaire est une étape de travail à réaliser avant de se lancer dans une étude empirique. Elle permet de collecter des données, des informations, d'en construire des connaissances grâce à l'étude de documents,

---

<sup>66</sup> Baaziz. A, Op. Cit.

d'ouvrages, d'articles officiels ou universitaires. Si par la recherche documentaire, nous avons cherché à trouver des réponses à certaines de nos questions, la recherche littéraire quant à elle, nous a permis d'acquérir et de construire des connaissances théoriques sur notre sujet de recherche.

### **2.1.2 Une analyse réflexive**

La construction des connaissances théoriques et l'interprétation des différentes lectures que nous avons faites sont, force est de le constater, influencées par notre vécu professionnel. Notre analyse prend en considération nos expériences et nos connaissances antérieures de manière constructive afin de les associer à nos lectures et les intégrer dans cette recherche. Dans notre métier, l'enseignement, on apprend que « le chemin de la connaissance n'existe pas en soi, il se construit en marchant ».

L'analyse réflexive<sup>7</sup> étant centrée sur le problème de la perception est de l'interprétation, éléments très liés à nos variables de recherche, la méthode qualitative s'avère encore plus justifiée et s'inscrit de fait dans notre posture épistémologique.

### **2.1.3 Observation et entretiens**

Dans la recherche scientifique, l'observation est conçue en fonction d'un cadre théorique de référence. La spécificité de l'observation par rapport à l'interview est l'objet de la démarche. Dans le cadre d'une démarche qualitative, tel que pour notre recherche, les entretiens ont été, en plus des documents et des rapports internes sur l'organisation de l'entreprise de manière générale et sur l'intelligence économique de manière particulière, d'un apport primordial pour l'avancement de cette recherche.

En effet, dans la période d'avant COVID, diverses rencontres avec les différents responsables de l'entreprise nous ont permis d'élaborer et de construire des informations et des connaissances. Bien plus encore, ces entretiens nous ont permis de réorienter à un moment donné nos recherches et de compléter notre problématique et notre champ d'investigation. Aussi, la situation sanitaire ( pandémie COVID depuis janvier 2020) nous a contraint à privilégier un autre outil de travail et d'entretien. Nous avons continué à travailler en analysant des documents qui nous ont été remis et envoyés par mail et, lorsque c'était nécessaire, des entretiens téléphoniques complétaient nos recherches. L'entretien est un acte de communication qui permet des retours en arrière (flashbacks) et des projections dans l'avenir qui vient compléter l'observation. Cette étape ( observation et entretien) conforte la précédente puisqu'au cours de notre observation et de nos entretiens, des remises en cause cognitives nous ont permis de recadrer la recherche en fonction des objectifs fixés et réajustés par moments.

---

<sup>7</sup> L'analyse réflexive peut porter sur la pensée comme elle peut porter sur l'action. L'analyse réflexive « consiste à réfléchir sur n'importe quelle pensée en vue de dégager les conditions de toute pensée, de découvrir les caractères essentiels de la pensée » *JULES LAGNEAU*

### **2.1.4 Etude de cas**

L'étude de cas est une étude approfondie sur un sujet spécifique. Elle peut être considérée comme l'une des plus stimulantes phases des méthodes qualitatives, tant par ce qu'elle comporte comme exigences pour le chercheur, que par les défis théoriques et méthodologiques qu'elle pose et enfin, par les connaissances qu'elle permet d'élaborer<sup>8</sup>. L'étude de cas permet d'associer et de confronter nos observations sur le terrain aux résultats théoriques auxquels nous ont mené nos lectures.

Nous concernant, notre démarche pour l'étude de cas a été comme suit :

- Choix d'un cas unique pour l'étude. Notre choix s'est fait sur un seul sujet en l'occurrence une seule entreprise qui est SONATRACH . Les motivations de ce choix ont été présentées plus haut
- Choix de la méthode de collecte des données : nous avons opté pour des entretiens et des questionnaires ( voir ci-après)
- L'analyse des données
- La mise en évidence des aspects instructifs et valorisants par rapport à notre problématique de recherche ainsi que les implications théoriques et pratiques des résultats.

### **2.1.5 Elaboration et description des questionnaires**

Pour ne pas multiplier le nombre de questionnaires, nous avons voulu combiner l'ensemble des objectifs dans différents champs d'un même questionnaire<sup>9</sup>. Cependant, pour être plus efficace, nous avons élaboré des questions qui font ressortir l'intégration de chacune de ces variables de manière indépendantes et d'autres champs dans lesquels apparait de manière directe ou sous-entendu l'interaction entre ces variables. Cela nous a permis, d'une part, de faire un bilan sur la pratique de l'IE et de chacune des deux autres démarches au sein de l'entreprise et , d'autre part, de comprendre l'interdépendance de ces trois démarches.

*Les étapes de notre approche se présentent comme suit*

- La première étape vise à faire un bilan de l'intelligence économique, du système d'information et du knowledge management au sein de SONATRACH. Nous avons réalisé à cet effet, des entretiens semi-directifs avec les premiers responsables des directions ainsi qu'à travers une analyse des documents propres à l'entreprise.
- La deuxième étape aborde le cœur même de notre analyse en l'occurrence l'interdépendance et le positionnement de l'IE dans le triptyque. Nous avons à cet effet recouru à un questionnaire ( voir description du questionnaire plus loin) que

---

<sup>8</sup> Baaziz. A, Op. Cit.

<sup>9</sup> Notons que nous avons, après avoir analysé les résultats de notre premier questionnaire qui a été adressé aux responsables des directions ciblées, travaillé sur un deuxième questionnaire. Ce dernier nous a permis de compléter certaines des informations et d'en confirmer d'autres. Cependant, nous ne l'avons adressé qu'au chef de département IE avec qui nous avons travaillé sur la mise en place de la cellule IE au sein de l'entreprise. Le choix des acteurs est lié à la nature des informations que nous avons voulu valider. Aussi, comme nous venons de le citer dans le point relatif à l'analyse réflexive, la remise en cause permanente de nos réflexions et de nos actions mène à la mise à jour de nos outils et de notre raisonnement.

nous avons adressé aux différents responsables notamment ceux de la structure intelligence économique.

- Pour compléter certaines réponses, nous sommes restés, tout au long de la rédaction de nos résultats, en contact avec le responsable IE. D'autres entretiens et d'autres questionnaires ont été nécessaires pour aboutir à la mouture finale de ce document
- Nos résultats sont ainsi le fruit d'une analyse approfondie de plusieurs entretiens qui se sont fait, au début du stage et se sont étalés sur toute la période de rédaction de cette partie. Des entretiens qui ont complété et qui ont été complétés par plusieurs questionnaires. Des va-et-vient ont été nécessaires pour confirmer à chaque fois nos résultats. La pertinence étant un objectif que nous n'avons pas voulu ignorer, nous avons été dans l'obligation de multiplier les rencontres et les questions. Les indicateurs de pertinence ont été pour nous, le degré de cohérence entre les résultats des questionnaires et les conclusions des entretiens. Sur ce, nous n'avons pas relevé d'incohérence qui pourrait remettre en cause nos affirmations.

### 2.1.6 Elicitation d'experts

Lors des entretiens et des interviews, l'interviewer cherche à recueillir directement ou indirectement les connaissances d'un ou de plusieurs interviewés (experts). Un entretien est soit directif (l'interviewer questionne l'interviewé) soit semi-directif (l'interviewé reformule régulièrement au cours de l'entretien les propos de l'interviewer et demande confirmation) soit non-directif / ouvert (l'entretien repose sur l'expression libre des idées de l'interviewé sur un sujet). Cependant, la compréhension de l'interviewé par l'interviewer peut être partiellement inexacte, ce qui introduit une imprécision complémentaire dans les données issues de dires d'expert.

*En linguistique, l'élicitation est l'incitation d'un locuteur à un autre à statuer sur différentes hypothèses, c'est-à-dire à introduire chez lui le recours à sa compétence/performance. On recourt à des stratégies pour connaître la réaction des locuteurs. ( wikipédia)*

*En gestion des connaissances, « éliciter » est l'action d'aider un expert à formaliser ses connaissances pour permettre de les sauvegarder ou de les partager. Celui ou celle qui élicite va donc inviter l'expert à rendre ses connaissances tacites en connaissances aussi explicites que possible (et donc plus faciles à transmettre)<sup>10</sup>. Ces connaissances explicites pourront être partagées via une bibliothèque, une gestion documentaire ou lors d'une formation, alors que les connaissances tacites devront être transmises par l'apprentissage ou au moins des formations avec mise en situation. Éliciter revient très souvent à formaliser un mode de raisonnement. L'élicitation est souvent incontournable du fait qu'un expert est rarement assez pédagogue pour organiser et assurer lui-même le partage de ses connaissances. Il faut*

---

<sup>10</sup> Comme nous l'avons vu dans le chapitre relatif à la gestion des connaissances, l'élicitation est une étape qui permet de créer de la valeur ajoutée puisqu'elle se penche sur une étape importante du processus de création et de développement des connaissances : transformer la connaissance tacite en connaissance explicite. Nous avons déjà mis l'accent, dans les chapitres précédents, sur le fait que le sens que véhicule une information dépend de plusieurs variables telles le contexte et la perception de celui qui l'interprète et qui la reçoit cette information. Au-delà du message transmis, ce qui est important c'est le sens véhiculé. Ainsi, afin de diminuer le risque de « malentendus » communicationnels, il serait intéressant voire conseillé de développer des compétences dans le domaine de l'élicitation. Cela rend le sens transcrit et formalisé plus fidèle aux connaissances implicites de l'expert.

*avouer d'autre part que la rétention d'information le sécurise naturellement : partager ses connaissances devient donc très souvent une démarche « contre nature ». ( définition de wikipédia)*

Nous concernant, en parlant d'élicitation dans notre méthodologie de recherche, nous faisons référence au fait que, lors de nos observations et nos entretiens, des questions se sont imposées afin de veiller à ce que nos traductions et nos interprétations soient le plus fidèle possible aux discours de nos interviewés. Ce qui a contribué à notre travail de synthèse.

### **2.1.7 Objectifs de l'enquête**

Par notre enquête, nous visons à comprendre les étapes de mise en place de la cellule intelligence économique au niveau de SONATRACH et comment elle est pratiquée. Nous tenterons de voir si cette démarche d'intelligence entamée dans cette entreprise remplit toutes ses dimensions qui reviennent dans la cadre théorique étudié plus haut, notamment, la veille la sécurisation et le lobbying. Notre objectif réside également dans notre volonté d'associer ce système aux autres systèmes de l'entreprise à savoir le système d'information et le knowledge management et d'en identifier les synergies.

Au final, l'utilisation d'une stratégie de recherche basée sur une étude de cas unique apparaît comme véritablement cohérente au regard de l'état de l'art préalablement développé et des objectifs de recherche définis. 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.

### **Section 2 : La mise en place du dispositif d'intelligence économique au sein du groupe SONATRACH**

Pour rappel, nos objectifs sont scindés en deux volets. Le premier vise la compréhension du processus de mise en place de l'intelligence économique au sein de SONATRACH, le second aborde les synergies du triptyque IE/SI/KM.

Dans cette section, nous allons présenter la première partie des résultats de notre recherche et présenter le processus de réflexion de l'intelligence économique au sein de SONATRACH.

Nous précisons tout de même que, pour formaliser cette section, il nous a d'abord fallu confirmer la pratique de l'intelligence économique à SONATRACH par les résultats des questionnaires que nous présenterons dans la section suivante. Ainsi, ces deux sections se rejoignent et se complètent et sont, elles aussi, interdépendantes puisqu'elles ont contribué, chacune, dans la rédaction de l'autre.

L'un des objectifs de notre thèse étant de présenter les étapes et le processus de mise en place de la cellule d'intelligence économique au sein du groupe, nous nous sommes inspirés de nos observations et entretiens sur place avec les différents responsables, des documents qui nous ont été remis, des entretiens téléphoniques et des échanges par mails, pour concevoir et rédiger ce document de synthèse sur l'intelligence économique au sein de SONATRACH. Le travail d'élicitation d'expert nous a été indispensable et nous avons été amenés à multiplier nos échanges afin d'explicitier la nature de nos demandes en fonction de notre objectif. La nature de notre recherche et notre profil d'« enseignants » ont fait que, comme nous l'avons annoncé plus haut en méthodologie de recherche, l'analyse réflexive nous a permis de remettre en cause et de réajuster nos objectifs à la lueur des résultats progressivement obtenus et ce, tout au long de la rédaction.

Nous allons, dans ce qui suit présenter les éléments que nous avons constitués sur le processus d'IE au sein de SONATRACH.

#### **1. Le processus de mise en place de l'intelligence économique à SONATRACH**

La mise en place du dispositif d'intelligence économique au sein de l'entreprise pétrolière SONATRACH, marque le pas d'une volonté d'avancer dans une démarche de compétitivité internationale qui vise l'amélioration de la position et de l'avantage concurrentiels de l'entreprise à travers des outils « récents » déployés par les concurrents et les leaders mondiaux.

Les résultats d'une telle démarche, même si l'impact ne semble pas apparaître dans l'immédiat, est indéniable. L'intérêt que peut revêtir l'information et l'usage que l'on en fait ne sont plus à démontrer et, l'usage de l'information reste un élément stratégique pour se démarquer de la concurrence et offrir un produit ou service à la hauteur des attentes de l'entreprise. Un résultat qui sera défini par la capacité de l'entreprise à identifier une information dont l'usage la conduira à la création d'un avantage concurrentiel.

La direction de l'intelligence économique est relativement « jeune » et le dispositif IE est donc relativement récent. Nous jugeons qu'il est toujours en phase de développement et d'amélioration et que cette synthèse peut faire l'objet d'une amélioration. De même qu'elle pourrait être éventuellement complétée par une vision et une approche différente de la nôtre. Nous pensons, et pour de bonnes raisons, que les différences de perceptions créent de la richesse, elles offrent l'occasion de pratiquer des synergies et d'aboutir à des solutions toujours plus ouvertes, plus complètes et donc plus performantes.

Cette section retrace les grandes étapes de la démarche d'intelligence économique dans une entreprise algérienne. Par cette démarche, nous espérons modifier le paradigme de certaines entreprises algériennes en faveur de ce dispositif et leur offrir un modèle pour un benchmarking plus adapté au contexte de leurs entreprises.

Nous allons, à présent, situer l'importance de cette cellule dans le cadrage stratégique de SONATRACH

### **1.1. Positionnement de l'IE dans la fixation des objectifs au sein de SONATRACH**

SONATRACH, cette entreprise d'envergure internationale affiche un accroissement continu de son portefeuille des titres, ce qui rend nécessaire un élargissement de sa visibilité et un recours nécessaire à une stratégie d'intelligence économique. Notons que le contexte de pandémie actuelle ( covid 19) ne fait que renforcer l'intérêt stratégique de l'information et de la connaissance dans un univers d'incertitude permanente.

Si de manière générale, la stratégie de l'entreprise commence par définir les objectifs à long terme, il n'en demeure pas moins que l'efficacité et la performance de ces objectifs dépend du degré de visibilité dont dispose l'entreprise. La vision de l'entreprise est une condition sine qua none pour une entreprise qui se veut, et qui se doit, proactive.

Comme le dit le célèbre philosophe Sénèque : « il n'ya pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va ». L'absence d'une vision conduit souvent l'entreprise à dépenser beaucoup d'énergie dans la gestion des urgences et la mise en place de stratégies pour faire face à une concurrence imposée par les autres. Les entreprises, algériennes notamment, qui veulent arrêter de « combattre les incendies » en comptant beaucoup plus sur leurs capacités d'improvisation que la pertinence d'un plan stratégique bien élaboré doivent, afin d'apporter un alignement et une coordination autour des initiatives d'amélioration de la compétitivité, s'armer d'une vision claire qui aboutira à une fixation d'objectifs et de plans stratégiques efficaces.

Ainsi, lorsqu'une entreprise, de l'envergure de SONATRACH, s'embarque dans une initiative de produire des performances et d'améliorer ses capacités compétitives, elle aura besoin de définir les priorités qui lui permettront d'aller dans ce sens. Une vision claire et un plan stratégique s'avèrent dès lors indispensables.

Nous parlons de vision mais nous ne nous éloignons guère de notre problématique principale qui est l'intelligence économique. Nous abordons cette notion de vision car elle constitue une boussole pour toutes les stratégies de l'entreprise. Une boussole alimentée par des informations pertinentes et qui à son tour déclenche des besoins en informations. L'intelligence économique constitue, alors, un catalyseur qui, par ses actions de recherche et de traitement, clarifie la vision de l'entreprise et aide les dirigeants à élaborer des stratégies adéquates et performantes. C'est dans cette optique que s'inscrit, entre autre, la mise en place de la cellule d'intelligence économique au sein de Sonatrach.

Telle est ainsi notre approche et notre vision pour aborder cette problématique d'intelligence économique à SONATRACH.

### **1.2. Fixation des objectifs au sein de Sonatrach et rôle de l'IE**

Le processus de planification au sein de l'entreprise est continu. La fixation des objectifs n'est pas reliée à une seule problématique mais relève de la vision de l'entreprise dans toute sa globalité. Les objectifs de l'entreprise constituent une déclinaison de la vision de cette dernière et sa traduction en direction des différents niveaux de l'entreprise. Ce processus fait intervenir toutes les activités et structures de l'entreprise ainsi que le Comité Exécutif et les Organes Sociaux d'administration et de surveillance ( Conseil d'Administration, Assemblée Générale).

Pour ce qui est de notre étude, les résultats de nos entretiens nous ont permis de comprendre que la cellule d'intelligence économique est un partenaire de choix pour la direction de la stratégie et de la planification. Si les stratégies de recherche d'information, dans le cadre de l'intelligence économique, sont orientées par la direction supérieure hiérarchique, il n'en demeure pas moins que les rapports qui remontent de la cellule d'intelligence économique sont une référence de choix pour le recadrage des objectifs et l'élaboration des plans stratégiques.

### **1.3. Positionnement de l'IE dans l'élaboration des plans stratégiques**

Le marché pétrolier est très vulnérable et SONATRACH n'est pas sans le savoir. Les marges de la compagnie se font de plus en plus réduites du fait de la baisse des prix depuis 2015. En dehors des stratégies d'optimisation de la performance basée principalement sur la réduction des coûts de revient<sup>11</sup>, l'entreprise se penche sur plusieurs autres axes stratégiques. L'intelligence économique constitue un accompagnateur de choix pour diversifier les outils managériaux et différencier les options stratégiques de compétitivité.

Le contexte environnemental mondial, politique économique et sanitaire, auquel fait face l'entreprise, conjugué à l'environnement national dont les perturbations ne sont pas des

---

<sup>11</sup> Sonatrach a mis en place le projet « cost » ayant pour mission « d'identifier les opportunités de réduction des coûts, de les réaliser tout en sensibilisant le personnel de Sonatrach à la nécessité d'optimisation des coûts » ( Sonatrach newsletter 2019).

moindres donnent une importance primordiale à une actualisation de la vision de l'entreprise et confère au dispositif d'intelligence économique un rôle plus que jamais nécessaire.

C'est dans cet ordre d'idées que la vision de l'entreprise ainsi que ses objectifs stratégiques se retrouvent très étroitement liés aux stratégies d'intelligence économique.

### **1.3.1. Phase de réflexion stratégique**

La Société SONATRACH qui a été créée en 1963, est une entreprise nationale de dimension internationale et d'un poids économique considérable pour l'économie algérienne. Par domaine d'activité, elle rentre dans le cadre de l'industrie pétrolière et gazière. Le groupe Sonatrach est l'acteur principal avec ses 154 filiales et plus de 50 ans d'expérience dans le secteur des hydrocarbures. Ce secteur qui occupe une place primordiale dans l'économie algérienne avec près de 97% des revenus émanant des exportations.

La phase de cadrage stratégique au sein de SONATRACH retrace les grandes lignes de la stratégie de l'entreprise basées sur des orientations du comité et des organes sociaux. Elle consiste à décliner les objectifs stratégiques émanant de la Direction Corporate en objectifs par activité ou business tenant compte de l'environnement externe et du diagnostic interne de l'entreprise. Nous constatons bien à ce niveau l'intérêt du dispositif de veille et d'intelligence économique. Durant cette phase de cadrage, la Direction Corporate, Stratégie Planification et économie ( DCP-SPE), Direction dans laquelle nous avons entamé notre stage, prépare les éléments relatifs au marché ( offre, demande, concurrence), aux enjeux et positionnement de l'entreprise ainsi que le contexte et scénarii de référence.

Des réunions sont ensuite organisées entre les structures corporate et les activités opérationnelles afin d'élaborer les implications des objectifs stratégiques et les prévisions globales par activité. Ces réunions se réfèrent, entre autres, aux rapports reçus par la direction de l'intelligence économiques qui présentent des indicateurs essentiels et des informations tant stratégiques que pertinentes à prendre en compte dans les prises de décision. A l'issue des travaux de cette phase, la Direction planification élabore un document intitulé « note d'orientation générale <sup>12</sup>» qui regroupe les objectifs stratégiques et leurs implications opérationnelles par segment d'activité sur les cinq prochaines années. Elle regroupe également les orientations et les hypothèses à prendre en charge pour élaborer les plans ainsi que le calendrier des travaux. Cette note fera l'objet de validation par le Directeur Général et sera communiquée, vers le mois de juillet de l'année, aux activités et structures de l'entreprise pour servir de référence à l'élaboration de leurs plans.

### **1.3.2. Phase d'élaboration de plans stratégiques**

De l'élaboration de la note d'orientation générale s'en suit alors la mise en place de plans prévisionnels. Des rapports sont alors élaborés par les différentes unités opérationnelles et sont transmis aux structures de consolidation au niveau de leur activité. Ces dernières se chargent de traiter avant consolidation les plans de leurs unités opérationnelles.

---

12 Makhloufi, Sadaoui, Badi, « La mise en œuvre du tableau de bord de gestion selon la méthode OVAR : cas de SONATRACH ». Dirassat Journal Economic Issue, vol.12, N.1 2021.

Les plans d'activité validés par les premiers responsables sont alors transmis aux structures corporate qui sont chargées à leur tour de traiter et de consolider ces plans.

Le plan global de l'entreprise consolidé par les structures corporate et le plan validé par le Comité Exécutif sont présentés aux organes Sociaux pour approbation. Les décisions et les plans stratégiques sont notifiés par le Président Directeur Général aux différentes activités concernées.

En plus des volets en charge par la DCP SPE cités plus haut<sup>13</sup>, cette direction reçoit les différents rapports<sup>14</sup> élaborés par la direction de l'intelligence économique. Ces rapports constituent une source d'information stratégique dans la mesure où ils constituent un regroupement d'informations qui résument les axes principaux d'un diagnostic externe élaborés par différents services de veilles spécialisés chacun dans un domaine bien particulier. La consolidation de ces informations collectées par les différents services est traitée et synthétisée par le chef de département de l'intelligence économique dans un rapport qui est validé et ajusté par le directeur de cette cellule avant d'être destinés au TOP management pour les besoins de pilotage et d'ajustement. Ils sont transmis à la direction DCP SPE qui l'intègre comme élément stratégique dans le processus de prise de décision.

La direction de l'intelligence économique permet également de présenter des éléments de réponse sur les performances de l'entreprise et permet de comprendre certains écarts stratégiques et les contraintes rencontrées dans les actions entreprises.

### **2. Les structures de l'intelligence économique à SONATRACH**

Avant d'aborder les directions qui sont directement rattachées à l'intelligence économique tel que ça apparait dans l'organigramme de l'entreprise, nous allons d'abord commencer par présenter brièvement le compte rendu de notre entretien avec le directeur des systèmes d'information. Une direction dont la performance déterminera, en grande partie, celle de l'intelligence économique.

#### **2.1. Direction des systèmes d'information**

Notre premier contact au niveau de l'entreprise a été le Directeur Des Systèmes D'information. Ce dernier nous a affirmé, en 2019, les efforts qu'investit l'entreprise en matière d'amélioration des systèmes d'information et l'importance et la contribution de cette direction dans l'efficacité de gestion de l'entreprise.

La direction centrale de la digitalisation et système d'information au sein de Sonatrach (DCDSI) est rattachée directement à la Direction Générale De Sonatrach. Elle a pour but de définir et de contrôler l'application de la politique informatique et de la digitalisation de l'entreprise, des normes standards en matière de technologies de l'information et des systèmes d'informations. Elle assure aussi le pilotage et le suivi des projets internes et externes.

---

<sup>13</sup> Voir 4-1-1 du chapitre 4 : missions de DCP SPE

<sup>14</sup> Ces rapports sont pour certains quotidiens ou mensuels. C'est selon la nature des informations à traiter et des enjeux qui en découlent.

Les missions principales de cette direction se résument dans :

- *La mise en place d'un plan de modernisation du système d'information et des technologies de l'information et l'accompagnement aux changements au niveau de l'entreprise ;*
- *La conception et la mise en place d'un réseau d'interconnexion des sites du Groupe Sonatrach, en assurant son administration, son exploitation et sa maintenance ;*
- *La mise en place et la gestion d'un système d'information documentaire permettant la capitalisation du savoir-faire, la conservation de la mémoire de la société et la sauvegarde de son patrimoine documentaire ;*
- *L'étude, la conception, la mise en œuvre , le maintien et l'évolution du système d'information en assurant la qualité des données et leur sécurité ;*
- *L'appui aux projets de l'entreprise.*

Le directeur des systèmes d'information nous a également affirmé que l'entreprise a investi dans des solutions informatiques très développées afin de rendre son système d'information plus performant.

Il rajoute en bas du questionnaire « ***SONATRACH est en train d'implémenter son SI, ERP SAP , pour les fonctions transverses (Finances, RHU, Gestion de projets, Maintenance, commerciale, procurement et logistique ; ...) en première phase et le cœur métier en deuxième phase)*** »<sup>15</sup>

En effet, le 28 novembre 2017 Sonatrach a signé un partenariat avec la société SAP ( system of application and project for data processing). Ce contrat signé par le Directeur Exécutif SPE d'une part, et le managing Director de la société SAP d'autre part, porte sur le projet de mise en œuvre d'un progiciel de gestion intégrée SAP. Les spécificités introduites par ce système résident dans le traitement de l'information en temps réel et une plus grande fluidité de transmission à tous les niveaux.

La direction générale de la Sonatrach souligne l'importance du développement du système d'information qui constitue un axe majeur de la stratégie de développement de l'entreprise. Cette solution SAP s'inscrit dans le cadre du développement du SI et a pour but la transparence et l'amélioration de la performance au sein du groupe SONATRACH..

Ce partenariat confirme l'engagement du TOP management à s'inscrire dans une démarche d'amélioration de la procédure à travers le développement continu de ses procédures et de ses outils de gestion.

Aussi, si le développement du SI et l'acquisition de cette nouvelle solution augmente l'efficacité de l'activité d'intelligence économique ; il n'en demeure pas moins que l'impact est réciproque puisque l'intelligence économique permet, elle aussi, d'identifier les meilleurs partenaires en termes dans tous les domaines notamment les systèmes d'information.

---

<sup>15</sup> Questionnaire reçu le 6 octobre 2020.

### 2.2. La direction SPE

Après s'être entretenus avec le directeur des systèmes d'information, nous avons été orientés vers la direction SPE. La direction qui chapote la direction de l'intelligence économique et qui a été principalement notre lieu de stage.

Nous avons été reçus par Vice président de la SPE « Stratégie Planification Et Economie » en place qui nous a éclairés sur l'importance de la veille et de l'intelligence économique dans la stratégie de SONATRACH. Nous avons, en effet, pu comprendre, à travers nos discussions, que l'organisation de l'entreprise a intégré le dispositif d'intelligence économique et que, ce dispositif prend de plus en plus de l'importance dans les prises de décisions stratégiques de l'entreprise.

Nous avons d'ailleurs constaté cet intérêt en observant de plus près la structure et l'organisation de cette direction et en observant les outils d'analyse stratégique auxquels recourt l'entreprise. Nous avons rencontré un groupe d'experts en analyse stratégique qui travaille pour le compte de l'entreprise ( le groupe BCG) et compris que l'entreprise recourt à des professionnels internationaux dans le domaine des prescriptions stratégiques. Ce qui facilite l'adoption d'une culture d'information et d'intelligence économique.

De nos entretiens avec ce responsable ( en poste de janvier 2017 jusqu'en mars 2020) , nous avons retenu que l'intelligence économique gagne de plus en plus en importance en tant que dispositif au service de la décision stratégique. Il aborde certains des outils technologiques, notamment les programmes développés par la direction des systèmes d'information de l'entreprise), acquis par l'entreprise dans le but d'améliorer l'innovation et encourager le partage d'information. Il en ressort également le rôle de la veille stratégique dans le choix et le développement des solutions informatiques. Un rôle qui définit, entre autre, une interdépendance des deux systèmes ( de veille et d'information) et qui favorise la création de l'innovation par la valorisation des connaissances partagées ; ce qui inclut dans cette synergie le KM.

Dans cet ordre d'idée, il mentionne en bas du questionnaire qu'il a renseigné : « *Sonatrach, actuellement, est en phase d'implémentation d'un ERP qui a pour but de mettre à niveau le collectif en terme de procédures de travail, synergie dans l'utilisation des outils de travail numériques.*

*Prendre connaissance en temps réels des KPI (indicateurs de performance) de l'entreprise afin de permettre une meilleure efficacité qui a pour but ultime de produire mieux à un cout optimal.*

*Prise de décision en temps réel est également un objectif majeur.*

*SH a déjà une culture opérationnelle lui permettant de rester la locomotive du développement de l'économie nationale.*

*Elle s'est dotée d'un centre d'innovation digital lui permettant de tester toutes ces nouvelles technologies en laboratoire avant de l'appliquer sur le terrain.*

*Elle a également implémenté un cloud privé qui est assez unique en soi en Algérie lui permettant d'unifier ses modèles numériques et augmenter ses capacités de partage d'informations. »<sup>16</sup>.*

Aussi, il ne manque pas de nous confirmer l'importance de la veille stratégique et de l'intelligence économique dans les stratégies de l'entreprise. En effet, des outils d'analyse stratégiques tels que la matrice SWOT ( nous donnerons plus bas quelques exemple de cette matrice à sonatrach) et l'analyse concurrentielle ( les 5+1 forces de porter) sont des outils qui sont déployés par l'entreprise et qui nécessitent, pour un bon diagnostic, le recours à la veille stratégique . Une veille qui détermine la qualité de l'outil et ainsi la pertinence de la décision.

L'intelligence économique constitue un atout majeur pour cette direction et pour l'entreprise dans son ensemble. Les missions de cette direction sont d'une importance stratégique et l'enjeu est tel que la décision doit souvent être réfléchiée et bien éclairée.

L'intervention de cette direction se fait à tous les niveaux de réalisation des projets. Les différents accords pour la réalisation des grands projets passent par cette direction qui est habilitée à participer à la prise de décisions. Elle intervient de l'amont vers l'aval. Depuis le choix des gisements en effectuant l'analyse des projets avant l'appel d'offre, de l'exploration jusqu'à la production, traitement , façonnage, transport et commercialisation du produit final.

Ces différentes évaluations concernent aussi bien les activités de SONATRACH que celles de ses multiples filiales.

Par sa direction de « planification » , qui comporte à son tour quatre département, elle instruit, par une note d'orientation, l'ensemble des directions pour préparer un plan de planification des activités à moyen terme. Un plan qui doit continuellement être révisé et mis à jour.

Cette note d'orientation constitue un schéma directif adressé à l'ensemble des activités. Les canevas reçus sont ensuite consolidés et, en fonction des informations collectées, des plans à moyens terme sont ainsi élaborés.

Par sa direction « organisation et procédures », elle organise et structure les différents métiers de l'entreprise ( structure et organigramme), elle élabore des procédures pour l'évaluation et le suivi de certains projets en mettant en place des comité à cet effet.

Par sa direction « centre d'information et études documentaires-CIED<sup>17</sup> », elle gère tout ce qui est relatif à l'achat de revues et ouvrage, traduction de documents et leur gestion.

---

<sup>16</sup> Questionnaire du le 16 aout 2020

<sup>17</sup> D'après le responsable du département « études stratégiques », cette direction a été dissoute puis reprise.

Aussi, il existe une direction de la performance au niveau de la DCP/SPE. Cette direction nous renseigne un peu de l'intérêt de l'intelligence économique et permet de mesurer son impact.

Quant au KM, le département KM existe dans l'institut algérien de pétrole qui relève du groupe SONATRACH.

Par sa direction de la « stratégie et intelligence économique », elle permet de maintenir en veille toutes les autres directions et reste informée de toutes les variables environnementales susceptibles d'influencer les décisions stratégiques sensibles de l'entreprise. C'est cette direction, présentée ci-après, qui a constitué l'objet principal de notre étude.

### **2.3. La direction de la stratégie et Intelligence économique**

Au sein de cette direction, nous nous sommes entretenus avec le responsable du département études stratégiques ainsi que le responsable du département intelligence économique. Ce dernier, chef de département intelligence économique, reste notre principal interlocuteur.

Au-delà des entrevues et des entretiens directs, plusieurs échanges par mails (puisque les déplacements n'ont pas été possible à cause de la crise sanitaire) nous ont permis de compléter nos questionnements et nos interrogations quant à la place de la cellule d'intelligence économique au sein de l'entreprise.

Une équipe constituée des compétences dans les différents domaines de la veille est en charge de fournir, après un travail de collecte et de traitement, des informations stratégiques et nécessaires pour l'élaboration de rapports destinés à la hiérarchie qui se charge de les intégrer dans le processus stratégique.

L'idée de créer et de mettre en place une cellule d'intelligence économique à Sonatrach remonte à 2012. Le processus de réflexion, après maturité, a aboutit à la création effective de cette cellule en septembre 2017. Pour Sonatrach, *l'intelligence économique est un processus à caractère stratégique ayant pour ultime objectif de mener à une prise de décision, à un moment opportun. L'analyse stratégique et la veille constituent les bases méthodologiques du processus IE, et sa mise en place doit s'instaurer dans un climat de sécurité globale*<sup>18</sup>. D'autres objectifs portant principalement sur des activités de veille stratégique et d'anticipation de l'environnement de Sonatrach sont déclinés en sous objectifs :

- L'identification, sur une base périodique, des axes de veille prioritaires ;
- La conception, la mise en œuvre et l'animation d'un système de veille stratégique et d'intelligence économique ;
- L'organisation et l'animation d'un réseau d'intervenants et d'utilisateurs des connaissances de veille.

---

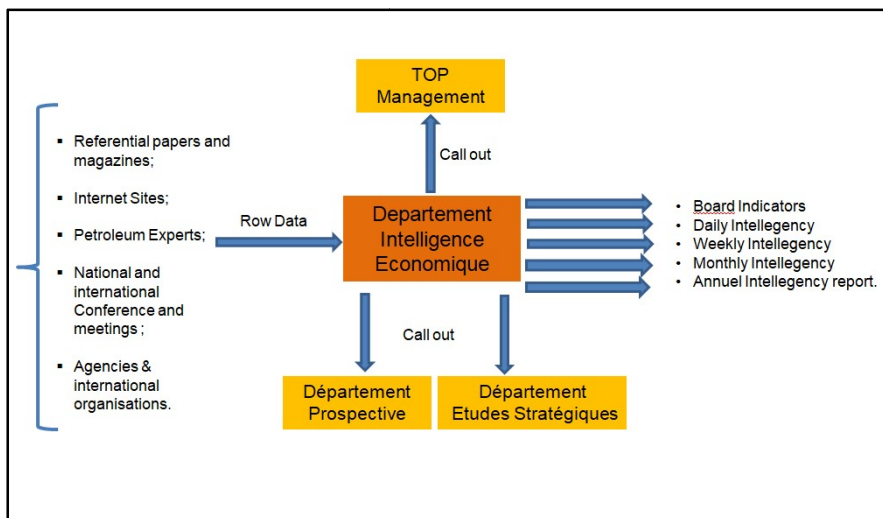
<sup>18</sup> Chef de département IE, septembre 2021

Les différentes étapes du processus de l'intelligence économique sont regroupés en trois étapes , la veille stratégique, la protection de l'information et les stratégies d'influence que nous développerons plus bas.

### 2.4. Département de l'intelligence économique

Rattaché à la direction stratégie et intelligence économique, ce département a été créé en 2017. Il est organisé de sorte à constituer la base même de l'unité intelligence économique. La dotation en personnel se fait sur la base des compétences et des choix individuels de profils différents. Avec un effectif de 6 personnes ( 2021), ce département est au centre de cette direction et constitue, comme le montre la figure ci-dessous l'interlocuteur direct avec le top management.

**Figure N° 31** : Positionnement du département d'intelligence économique dans le TOP management



Source : département de l'intelligence économique : 2019

Aussi, aucune structure n'est , pour l'instant, rattachée à ce département. Si la structure d'intelligence économique ne se trouve qu'au niveau central, les structures de veille, quant à elles, se trouvent à chaque activité de l'entreprise et restent, malgré l'étroite collaboration avec le département IE, indépendantes.

Cette figure nous rend compte de la place de l'intelligence économique dans le top management de l'entreprise. En effet, nous constatons que le département d'intelligence économique fait appel à diverses sources d'informations. En collaboration avec les deux autres départements qui le soutiennent dans ses fonctions de collecte et de traitement, il

élabore des rapports quotidiens, hebdomadaires, mensuels et annuels. La périodicité des rapports dépend de la nature des rapports et de la nature et de l'importance des informations et des connaissances qu'il fournit ainsi que les décisions qu'ils impliquent.

Les activités du département sont multiples. Cela va de l'édition de note mensuelle de l'intelligence économique, jusqu'à l'élaboration des avis sur des sujets et des thématiques en direction du top management, en passant par le traitement des différents courriers concernant l'IE. Ce département se penche de définir les différents segments concernés par les actions de veille et d'intelligence. Il décrit l'ensemble des actions rattachées à cette cellule d'intelligence économique ainsi que les magazines de référence en matière de source d'information. Il établit également une liste des contacts et des experts SONATRACH. Ces activités permettent de refermer le cycle de l'information, depuis l'expression des besoins en information jusqu'à la diffusion, en passant par l'expertise et l'analyse.

Ces notes mensuelles d'intelligence économique englobent trois parties essentielles :

- Monitoring d'un certain nombre d'indicateurs importants de l'industrie pétrolière et gazière ;
- Les faits marquants mensuels du secteur énergétique. De ces faits, seuls les événements susceptibles d'impacter directement ou indirectement Sonatrach sont retenus. Une pertinence mesurée en termes de risque, opportunité et influence ;
- Présentation d'une étude réalisée en interne ou externe dans le secteur de l'énergie.

Ces notes nous montrent clairement que les trois dimensions de l'intelligence économique sont pratiquées et que chacune de ces dimensions impacterait, à travers les connaissances auxquelles elles donnent naissance, fortement les décisions qui émanent du top management.

Dans le cadre de la réalisation des différents rapports et réflexions qu'il mène, ce département IE puise ses informations dans plusieurs sources<sup>19</sup> comme par exemple : des abonnements à des cabinets de conseils en énergie, de renommée internationale (Rystad Energy, Energy Intelligence, Wood Mackenzie, IHS market, Reuters) ainsi que des magazines spécialisés dans le secteur de l'énergie. Des sources qui alimentent d'ailleurs les différentes structures de veille.

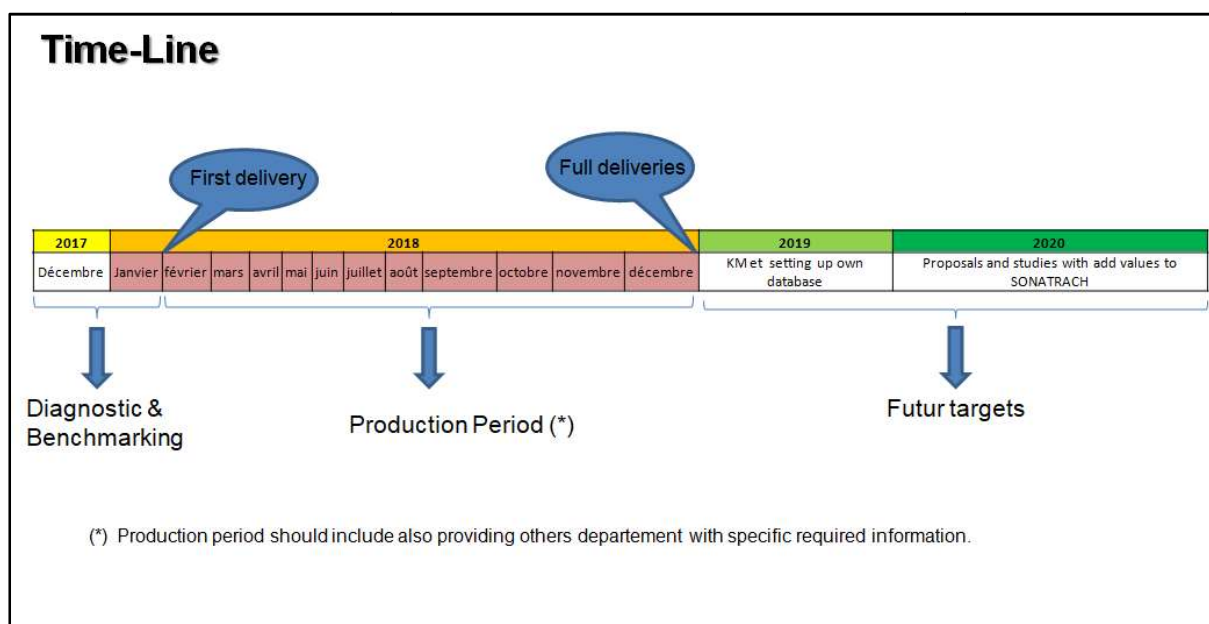
A la création de ce département, le responsable a établi un plan de conduite et une chronologie qui permettrait d'asseoir une base de données propre à la direction et qui serait alimentée par les différents services de l'entreprise tout comme elle les alimenterait en retour.

La figure suivante nous montre un exemple d'un plan établi au début de la création du département.

---

<sup>19</sup> Les sources que nous avons proposées dans notre questionnaire ont été complétées par le chef de département IE.

Figure N° 32 : Exemple de modèle de time line au sein du département



Source : Département intelligence économique 2019

Cette figure met en évidence les concepts que nous avons rencontrés dans les chapitres précédents. La notion de diagnostic reste étroitement liée au processus stratégique. Par les actions de veille et de benchmarking, le diagnostic permet d'établir un état des lieux comparatifs qui permet de se positionner dans la sphère concurrentielle.

La notion de KM apparait dans ce schéma, ce qui nous amène à établir un lien réel entre l'intelligence économique et le knowledge management à Sonatrach. Ainsi, au-delà des conclusions théoriques auxquelles nous sommes parvenues, nous déduisons que la notion de KM interagit dans le processus d'intelligence économique au sein de Sonatrach. Il nous est alors plus facile de nous prononcer sur la possibilité de formaliser l'existence de la synergie entre ces deux dispositifs. Nous constatons que c'est suite à une base de connaissances que suivront des propositions d'études à valeur ajoutée pour l'entreprise. Autrement dit, les décisions de fortes valeurs ajoutées découleront de connaissances qui viennent suite à un processus de veille. Ces connaissances viendront conforter les connaissances en place pour ensuite créer de la valeur ajoutée.

## 2.5. Département études stratégiques et prospective

Ce département est rattaché, tout comme le département d'intelligence économique, à la direction de l'intelligence économique. Nos entrevues avec le responsable de ce département nous ont amené à constituer un résumé sur la création de la cellule au sein de l'entreprise et son organisation.

Pour rappel, la direction stratégie et intelligence économique est structurée en trois départements : Le département intelligence économique, Le département études stratégiques et le Département prospective.

Les principales missions de ce département « études stratégiques », d'après son responsable, nous ont été résumées dans ce qui suit :

- Etudes de marché pétrolier ou gazier
- Evolution des marchés en termes d'investissement
- Et analyse des concurrents

Ce département se charge de rédiger des notes de conjoncture en reprenant toutes les informations relatives au pétrole ( de l'exploration à la commercialisation) et du gaz ( de l'amont à l'aval) ainsi que des énergies renouvelables.

Ce département effectue une analyse informationnelle et donne un avis sur tout événement.

A ce niveau, nous pouvons déjà déduire que la dimension de veille stratégique de l'intelligence économique prend tout son sens. En effet, comme nous l'avons vu dans les précédents chapitres, la pertinence des informations dépend, entre autres, de la capacité de l'entreprise ou des utilisateurs à en faire une « bonne » lecture. Soumettre les informations collectées à un traitement et à une analyse est donc indispensable pour augmenter de la valeur stratégique de ces informations. Ainsi, au niveau de l'entreprise SONATRACH, le processus de traitement des informations est respecté et ce département en est une preuve.

La structure de la direction « stratégie et intelligence économique » est organisée de sorte à regrouper les différentes fonctions et dimensions de l'intelligence économique. Pour rappel, la direction « SIE » est structurée en trois départements : département d'intelligence économique, département d'études stratégiques et département de prospective.

Par ailleurs, ce département identifie lui aussi, tout comme les deux autres départements, les sources d'information qui peuvent être pertinentes dans les différents domaines d'activité de l'entreprise en ciblant, par exemple, des revues auxquelles l'entreprise peut s'abonner.

Comme pour tout processus d'information, de veille ou d'intelligence économique, l'identification des besoins en information est une étape indispensable. A cet effet, ce département s'occupe également de l'identification des besoins en information pour mieux cadrer les recherches. Ces besoins peuvent concerner les activités principales de l'entreprise et les acteurs qui peuvent les influencer (concurrents, partenaires,...). Ils peuvent provenir également des orientations du comité exécutif et du management, comme ils peuvent résulter des initiatives propres du département.

Aussi, à côté de cette activité d'identification, s'ajoute celle de l'analyse des événements. Les informations collectées feront l'objet d'interprétation et d'analyse. Le management identifiera les informations exploitables et pertinentes avant de les présenter sous forme de support pour la prise de décision.

Suite aux divers entretiens que nous avons menés avec différents responsables des structures concernées, nous avons observé que l'intérêt accordé à ce dispositif est de plus en plus important. Et, même si la direction de l'IE est « jeune », son évolution s'est vite fait sentir et le potentiel de son développement et de ses contributions est prometteur au regard de l'évolution permanente du contexte économique, politique national et international.

### **3. Démarche de l'intelligence économique au sein de Sonatrach**

Ce document a été élaboré en collaboration avec le département de l'intelligence économique. Il décrit de manière synthétique l'activité de l'intelligence économique telle qu'elle est perçue par l'entreprise. Il est structuré de sorte à présenter dans l'ordre les différentes dimensions de l'intelligence économique, à savoir, la veille stratégique, la protection de l'information et les stratégies d'influence de ce groupe.

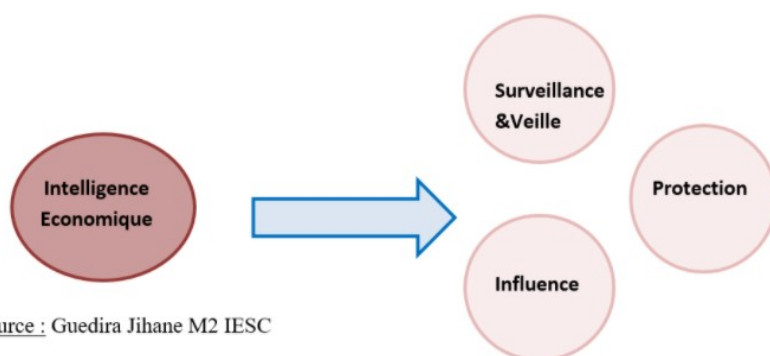
#### **3.1. Vers l'adoption d'une démarche intelligence économique à SONATRACH**

La complexité de plus en plus croissante de l'environnement national et international rend les capacités d'anticipation des organisations de plus en plus difficile. L'intelligence économique devient, plus que jamais, un outil de survie et de compétitivité indispensable à toutes les organisations notamment Sonatrach.

L'intelligence économique se définit comme étant l'ensemble des activités coordonnées de collecte, de traitement ou d'analyse et de diffusion de l'information jugée utile à l'entreprise et ce, dans la perspective d'en tirer profit via des orientations qui peuvent être stratégiques et qui peuvent constituer un atout majeur pour notre adaptation aux environnements intérieurs ou extérieurs imprévisibles qui nous sont imposés.

Au-delà de la veille stratégique, la définition de l'intelligence économique englobe des dimensions plus larges, il s'agit des actions d'influence et de notoriété ainsi que des stratégies liées à la protection du patrimoine informationnel de l'entreprise. Aussi, l'implémentation d'une telle démarche managériale permet à Sonatrach de percevoir, identifier, analyser, organiser, mémoriser et partager les connaissances au sein de l'organisation et constitue un facteur clés de succès pour accompagner et pérenniser l'approche intelligence économique. Elle s'associe au système d'information pour mieux valoriser les connaissances ( KM).

Figure N° 33 : Axes d'intelligence économique à SONTRACH



Source : Guedira Jihane M2 IESC

De part de sa nature, le secteur de l'énergie au niveau mondiale est l'un parmi les plus dynamiques et a de fortes interactions avec le monde de la politique ou plutôt de la géopolitique, le monde de la finance, de la technologie, de management et de l'innovation dans sa définition la plus large. Chaque événement local, régional ou mondial peut donner lieu à des opportunités pour certains acteurs et des menaces pour d'autres. De plus, la décision qui semble être stratégique aujourd'hui pour un acteur, peut ne pas l'être à moyen ou long terme étant donné que ce secteur possède un cycle d'investissement de 5 à 10 ans avec un retour sur investissement sur 20 ans et plus.

En Algérie, le secteur de l'énergie a une place prédominante dans l'économie du pays (1/5 du PIB en 2019, 60 % des recettes du budget et 98 % des recettes d'exportation. Il requiert de ce fait une attention particulière de l'Etat algérien. Cet intérêt est lié d'une part aux recettes pétrolières en devises garanties par l'exportation et, d'autre part à l'énergie fournie qui participe au développement du pays et des activités économiques. Ce secteur est aussi le garant de la sécurité énergétique en Algérie.

Ainsi, les acteurs du secteur de l'énergie sont assujettis à de grandes pressions tant économiques, sociales, climatiques et politiques ou plutôt géopolitiques. Anticiper les évolutions de ces environnements internes et externes qui peuvent menacer aussi bien la stabilité de ces organisations que celle de certains pays devient un enjeu de taille. L'information stratégique et pertinente est alors nécessaire pour y faire face. L'entreprise devra chercher à influencer son environnement tout en acceptant d'être influencée. L'intelligence économique lui permettra de diminuer les risques liés à un manque de mise en garde et lui donnera la possibilité d'être un acteur qui agit plutôt que subit. C'est un outil d'adaptation permanente et source de proactivité par excellence.

### 3.2. La mise en place du dispositif IE à SONATRACH

Sur la base de l'organisation actuelle de SONATRACH, de l'importance du secteur des hydrocarbures en Algérie et des bénéfices que pourrait apporter l'intelligence économique à l'entreprise en termes d'aide à la décision stratégique, une structure chargée de cet aspect et rattachée au plus haut centre de décision de l'entreprise est mise en place. Cette structure,

dont le processus de mise en place est toujours en amélioration, se veut de collaborer avec toutes les structures à tous les niveaux afin de pouvoir capter le maximum d'expertise et de signaux, vu le grand éventail des métiers à couvrir.

Une haute importance a été accordée au démarrage de cette structure composée de personnel cumulant des compétences en langue étrangères, et de connaissances avérées du secteur de l'énergie avec un accès privilégié à l'information. Cette cellule ne fonctionne pas à plein régime pour l'instant mais les assises se dessinent de jour en jour. L'équipe ou les équipes engagées dans cette mission s'impliquent pleinement pour réussir à faire de ce dispositif l'accompagnateur par excellence pour le Top management. Ce dernier a pour charge de définir les thèmes stratégiques du moment qui devront être développées dans la perspective de traiter un éventail plus important de thèmes stratégiques et l'élaboration de scénarii stratégiques.

L'équipe en charge de cette mission d'intelligence économique bénéficie entre autres de formations spécialisées sur les techniques de recherche de l'information et d'un accès sans limites à internet. Le choix des revues spécialisés se fait progressivement après un recensement de l'existant.

Une plateforme dédiée à cette activité est en cours de création et assure l'accessibilité à tous le personnel désirant participer et apporter son expertise, un accès qui se fera de manière graduelle. Cette plateforme est créée par la structure qui se charge des systèmes d'information, qui devrait assurer son fonctionnement et sa sécurité.

Etant donné le nombre important de métiers en jeu, différents les uns aux autres, la fonction collecte de l'information et la diffusion des livrables sont centralisées au niveau de la structure se chargeant de l'intelligence économique. Il est cependant difficile, voir impossible de centraliser la fonction expertise. De ce fait, la définition d'un réseau d'experts initial combiné à l'utilisation de systèmes d'information est envisagée. Une cellule regroupant des experts au niveau de cette structure se chargeant de l'intelligence économique est également envisagée et ce noyau d'experts aura pour tâche de consolider les avis émanant du réseau d'experts désignés, rendant les livrables plus cohérents, et éventuellement présenter les résultats au niveau des organes sociaux de l'entreprise, notamment le Comité Exécutif.

Pour le moment, la cellule d'intelligence économique dans l'entreprise se focalise sur l'implantation du processus de veille stratégique et celui de la sécurité des données. Le pilier relatif à l'influence, assuré jusque là, provisoirement, par la structure en charge de la communication, reste inscrit comme un objectif et son intégration se fait de manière progressive. La priorité étant de maîtriser les deux premières dimensions (veille et protection) pour faciliter l'accueil de cette dernière..

Afin d'encren la culture de l'intelligence économique au sein de l'entreprise, le responsable de ce département réfléchis (recommande) sur la possibilité de rétribuer symboliquement les meilleurs contributeurs dans un événement annuel dédié à cet effet, qui devrait être placé sous l'égide de premier responsable de l'entreprise.

Le savoir faire en la matière de l'équipe qui a en charge la mise en place de l'activité de l'intelligence économique se construit progressivement en s'appuyant notamment sur le réseautage, fruit de l'utilisation de la plateforme dédiée à cette activité.

### **3.3. Les étapes de la démarche**

En s'inspirant du schéma théorique du processus de mise en place d'IE, le schéma de mise en place au sein de SONATRACH présente les dimensions suivantes :

#### **3.3.1. La veille Stratégique à SONATRACH**

La veille stratégique représente la clé de voute de l'intelligence économique. C'est le processus central qui permet à un groupe d'individus de traquer, de façon volontariste et continue, des informations pouvant produire des recommandations à caractère anticipatif par rapport aux changements qui pourraient se produire dans l'environnement de l'organisation. Par sa cellule de veille dans, SONATRACH analyse l'impact de l'évolution de l'environnement et élabore des scénarii qui lui permettent de bénéficier d'éventuelles opportunités et réduire les risques liés aux incertitudes. Les décideurs de l'entreprise recourent à cet outils afin d'agir vite et au bon moment pour garantir les intérêts de l'entreprise et du pays de manière générale.

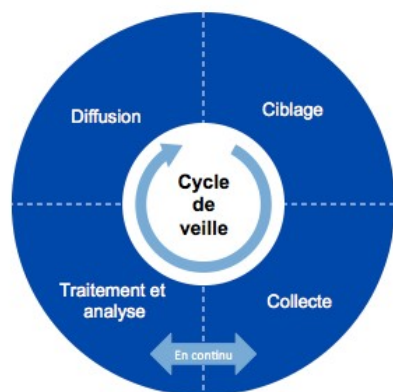
La veille Stratégique touche tous les volets et toutes les activités sur lesquels intervient l'entreprise. Les principaux types de veille que l'on rencontre à SONATRACH sont :

- La veille stratégique ;
- La veille technologique ; (Nouveaux produits ou services, les biocarburants, nouveaux procédés de fabrication, procédés pétrochimiques, procédés de raffinage, technologies émergentes (nouvelles technologies), énergies nouvelles et renouvelables, GTL, Sismique 4D, nouveaux axes de Recherche&Développement (R&D), Séquestration du CO<sub>2</sub> , Désulfuration ; Techniques pour la protection de l'environnement.
- La veille concurrentielle et commerciale; (Entrants potentiels , ouverture aux investisseurs étrangers, nouveaux produits , fabrication de nouveaux produits raffinés, analyse de la stratégie et de la communication des concurrents, suivi des fournisseurs)
- La veille financière (Sources de financement, opérations financières, fusion, acquisition, partenariat.)
- La veille juridique et règlementaire ; (Projet de loi, promulgation de nouvelles lois, directives et décrets, jurisprudence) ;
- La veille organisationnelle (Evolution des métiers, nouvelles formations, nouvelles organisations en compatibilité avec les NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication), compétences ou personnes clés dans l'organisation)

- La veille fournisseurs ;
- La veille image ;
- La veille sectorielle.

Le processus de la veille au sein de l'entreprise repose sur 4 étapes distinctes :

**Figure N° 34 : Le processus de veille stratégique à SONATRACH**



- **Le ciblage :**

Etape très importante, qui a pour but de déterminer l'ensemble des éléments qui vont permettre de définir précisément les contours de la veille (plan de veille<sup>20</sup>) à savoir : les objectifs attendus ; les sujets qui doivent faire l'objet d'une surveillance active ; les acteurs à surveiller ; les types de ressources à exploiter ; les éléments d'analyse souhaités ; les livrables attendus et les acteurs intéressés par l'analyse. Le plan de veille de chaque nouveau thème est réalisé une fois, et est révisé périodiquement.

- **La collecte de l'information :**

La recherche d'information est la phase de collecte qui suit l'identification des différentes sources d'informations telles la recherche bibliographique, Internet, brevet, presse écrite ou spécialisée, information orale, etc. les informations peuvent être Blanche : accessibles publiquement ; Grises : Spécialisées semi-publiques. Les sources d'informations dites noires sont illégales et ne sont donc pas prises en compte. SONATRACH, dans sa quête d'informations blanches et grises, elle recourt beaucoup à des informations non publiques telles que les informations informelles venant de salons et exhibitions, séminaires, foires, cocktails. Ce sont des lieux de rencontre privilégiés qui constituent une opportunité insoupçonnée pour collecter des informations actualisées sur les concurrents et/ou partenaires. Ce type d'endroit constitue à la fois un espace de collecte d'information et un espace pour exercer pleinement ses stratégies d'influence et de construction ou renforcement de l'image de l'entreprise. Les informations dites noires dépendent de la capacité de l'entreprise à voir de

<sup>20</sup> D'après notre questionnaire, le score moyen relatif à l'existence des plans de veille suggère qu'il ya encore des efforts à fournir dans ce sens ( rubrique 2 question13)

l'information là où personne ne la voit. Il s'agit de sa capacité à identifier des signaux faibles, sources d'avantage concurrentiel.

Cette étape de collecte nécessite en général des moyens financiers pour permettre l'accès aux informations non publiques. Elle requiert également des ressources humaines spécialisées<sup>21</sup> et formées à cette discipline (Push or Pull, s'informer ou être informé). Des connaissances en langues étrangères diverses sont nécessaires et la maîtrise de la chaîne de valeur de l'entreprise s'avère également utile dans la mesure où elle permettra de rendre fiable l'information collectée.

Il arrive également que l'entreprise fasse appel, dans le cadre de cette activité de collecte, à des sous-traitants spécialisés en veillant à se protéger par des clauses de confidentialités.

- **Le traitement et l'analyse**

Le traitement des données repose sur le principe de catégorisation de ces derniers par rapport aux processus de fonctionnement d'un domaine bien précis, le but recherché est de réduire sensiblement la grande quantité d'information collectée en les confrontant entre eux et en tirant les variables qui semblent être déterminants (principe de l'entonnoir). La modélisation ainsi faite (mind-mapping ou autre technique) conjuguée avec les signaux forts qui se mettent sur scène déterminent alors de façon plus schématique les tendances future de ce domaine et dicte ainsi quelles sont les éventuelles opportunités ou menaces qui pèsent sur l'entreprise. En général, cette expertise peut être effectuée à l'extérieur mais elle s'avère généralement être très onéreuse car c'est à cette étape que revient la création de la plus grande partie de la plus-value du processus de veille. Cependant, il est possible d'utiliser l'expertise qui se trouve à l'intérieur de l'entreprise. Cependant, il arrive que l'entreprise rencontre des difficultés à regrouper, en temps voulu les différents experts. Ces derniers étant parfois dispersés géographiquement. Une contrainte que l'entreprise gère de mieux en mieux grâce au système d'information et km de l'entreprise.

- **La diffusion**

Une fois l'analyse faite, il faut s'assurer que les messages qui en découlent sont communiqués convenablement, et qu'ils soient facilement assimilés et accessibles à toutes les parties identifiées dans le ciblage (plan de veille).

Plusieurs formats sont utilisés dans la diffusion de l'information (papier, newsletters, rapports, alertes, blogs, cartographie, infographie, etc.). Cependant, les entreprises disposants de systèmes d'information (cloud en particulier) et de démarche KM, tel que c'est le cas pour

---

<sup>21</sup> Contrairement à ce que pourrait croire beaucoup de personne, l'activité de collecte d'information est une étape très délicate. La qualité et l'efficacité de cette activité va déterminer l'usage des informations qui en découle. La qualité des informations collectées dépendra de la compétence du traqueur et de sa capacité à percevoir le « bon » sens que lui renvoient les messages qu'il rencontre. Ainsi, sa compétence définira ce qu'il va collecter et déterminera sa capacité à transmettre de manière la plus fidèle qui soit, ce « bon » sens aux utilisateurs de ces informations. Sans oublier qu'une information peut revêtir plusieurs sens en fonction de plusieurs paramètres tels le contexte, le lieu, la période... Et la perception de celui qui la collecte.

SONATRACH, semblent être les plus à bénéficier de l'effort déployé jusque-là (résultats de recherche accessibles et rapide, mémoire de l'entreprise). Il faut noter dans ce contexte que l'utilisation de nouvelles techniques de communication nécessite le déploiement en grande pompe de technologies de protection de l'information pour de tels systèmes d'information. Notons au passage que la modernisation permanente du système d'information de l'entreprise est d'un grand apport pour la cellule de veille et d'intelligence économique de l'entreprise.

### **4.3.2 Protection de l'information**

La protection de l'information de l'entreprise est prise en charge par la direction centrale digitalisation et système d'information. En général, la partie apparente de ce volet est celle de la protection informatique. En réalité, la notion de protection de l'information dépasse de loin le côté informatique et englobe plusieurs axes pour lesquels l'information doit être restrictive tels que :

- L'axe Stratégie (budgets, plans moyen et long terme, réunions à haut niveau) ;
- L'axe Commercial (contrats, clients) ;
- L'axe Financier (comptabilité, documents légaux, informations bancaires) ;
- L'axe Propriété intellectuelle / recherche et développement (projets, codes source, procédés) ;
- L'axe Chaîne de valeur (prestataire et sous-traitant, procédures) ;
- L'axe Etudes (diagnostique et performance internes, prospective et stratégies) ;
- L'axe Juridique (litiges, contrats) ;
- L'axe Informatique (structure du réseau, mots de passes) ;
- Autre (sureté interne, Audite interne ou externe).

Dans ce cadre, chaque entreprise élabore des référentiels (nomenclature) qui traitent des protocoles appliqués afin de palier à chaque risque de sécurité de l'information et de dégager les actions à entreprendre en collectif ou en particulier pour atteindre les objectifs assignés en la matière (charte informatique, clause de confidentialité, actions disciplinaire, brevets, logiciels, etc.).

Le volet de sécurité de l'information se situe en général au plus haut niveau hiérarchique de l'entreprise et requiert une attention particulière de son haut management.

Aussi, l'entreprise a une direction ISI/SECURITE qualifiée pour la sécurité des informations (il ya d'ailleurs toute une direction informations documentaires qui s'occupe de l'archivage des informations stratégiques de l'entreprise), notamment celles du personnel, et des locaux.

Pour le volet sécurité informationnel, la direction du système d'information est en étroite collaboration avec l'ensemble des services de l'entreprise, notamment la cellule intelligence économique.

La direction des systèmes d'information au niveau de SONATRACH considère que la performance des systèmes de l'information du groupe est une priorité et condition nécessaire pour la réussite stratégique de l'entreprise. Aussi, elle veille à mettre à jour ses solutions et ses

procédures afin de garantir une meilleure diffusion de l'information aux différents acteurs utilisateurs ainsi qu'une meilleure protection du patrimoine informationnel du groupe.

### **4.1.2 L'Influence**

Il s'agit de toutes les activités qui visent à influencer l'élaboration des politiques et des processus décisionnels des différentes parties prenantes où la capacité de convaincre les autres à adhérer à une approche dans le sens de l'intérêt de l'entreprise et de ses missions fondamentales.

Par ailleurs, il est important de souligner que toute entité qui souhaite pratiquer l'influence doit au préalable maîtriser les deux premiers volets de l'intelligence économique à savoir ; la veille stratégique et la protection de ses informations utiles.

L'influence s'exerce plus généralement à travers la communication et requiert l'art de séduire l'autre de manière à changer la perception des réalités par l'environnement externe dans la direction de l'intérêt de celui qui influence, tout en se basant sur des données vérifiables, consultables, crédibles et dignes de foi. Dans le monde des affaires, les entités ont généralement recours aux médiats, au lobbying et une active stratégie de communication alignée avec les objectifs stratégiques assignés.

Le volet influence au sein de Sonatrach s'exerce à travers les participations de l'entreprise dans les différents événements et meetings nationaux et internationaux ainsi qu'à travers sa présence dans les organisations énergétiques mondiales tels que l'OPEP, GEFCF.

L'entreprise participe également dans les grands forums internationaux, des séminaires, des conférences et à toutes les rencontres d'envergure internationale pour marquer sa place au niveau mondial et transmettre la meilleure image de la société afin d'avoir les meilleures possibilités de coopération avec les étrangers. Elle gère également son image à travers, par exemple, la prise de parole du PDG dans les chaînes télévisées et la radio, dans les forums mondiaux (forums d'intelligence économique ...).

Aussi, l'entreprise dispose à cet effet, de sa propre direction de communication. A travers l'intranet et son site WEB SONATRACH, SONATRACH informe le personnel à l'échelle de toute l'entreprise de tous les événements qui concerne l'entreprise.

## **4. Enumération des étapes du processus de réflexion de mise en place du dispositif d'intelligence économique à SONATRACH**

Comme pour tout problème décisionnel, la problématique de la mise en place d'un processus IE, à SONATRACH, est composé des phases suivantes :

- a) Identification d'un problème décisionnel : cette étape est le préalable à toute action de recherche d'information. En effet, l'identification du besoin d'information amorce le processus de recherche et de collecte. Il est à noter que pour SONATRACH, cette problématique est complexe car l'environnement, interne et externe, en perpétuelle évolution, dans lequel elle évolue, redéfinit à chaque fois ses besoins en information.

- b) Traduction du problème décisionnel en un problème de recherche d'information : cette étape prépare les traqueurs ou ceux qui sont chargés de rechercher et collecter l'information à mieux comprendre ce qui leur est demandé. En effet, il serait considéré comme perte de temps et d'argent d'aller recueillir des informations sans avoir fixé des objectifs au départ. C'est une étape très importante car elle déterminera le champ de recherche et définira les frontières dans lesquelles pourront exister des signaux faibles, source d'avantage concurrentiel. Il s'agit comme nous l'avons vu plus haut d'élaborer un plan de veille.
- c) Identification des sources pertinentes d'information : le problème de recherche d'information étant défini, l'entreprise procédera, par le biais des acteurs concernés, à la définition et au tri des sources à prendre en considération lors de cette recherche. La pertinence de cette source sera déterminée par la nature de l'information à rechercher et du problème à résoudre.
- d) Collecte des informations pertinentes : la pertinence de la source sera définie par plusieurs variables. Au-delà de la pertinence de sa source, l'individu chargé de cette collecte doit disposer des compétences nécessaires pour mesurer l'impact de l'information qu'il collecte sur les décisions de l'entreprise. Il devra faire preuve de professionnalisme car de sa démarche dépendront des décisions stratégiques. La problématique à ce niveau est double : la personne qui collecte l'information devra placer l'information dans son contexte en prenant en compte les variables qui l'entourent. Aussi, il devra présenter et diffuser cette information aux analystes en veillant à ce que le sens véhiculé par son message soit perçu correctement. Il arrive souvent qu'une information perde de sa pertinence pour des raisons de délais de transmissions de l'information, de contextualisation, ou une lecture erronée d'un indicateur donné. Aussi, il est à noter que bien définir les sources et avoir les compétences nécessaires pour capter le vrai sens des informations facilitera le travail des analystes.
- e) Analyse des informations collectées pour extraire des indicateurs pour la décision. Cette phase consiste à traiter les informations pour en construire des connaissances actionnables. Les analystes vont recourir à leurs propres connaissances et à la mémoire de l'entreprise pour construire des indicateurs significatifs.
- f) Interprétation des indicateurs : les décideurs vont s'appuyer sur indicateurs construits pour effectuer leurs choix.
- g) Prise de décision : la construction du sens qui s'est faite tout au long de ce processus va aboutir à un choix basé sur plusieurs analyses des alternatives et la comparaison de différents scénarii possibles et leurs éventuels impacts sur l'entreprise. la longueur du processus et le temps que prendra chaque décision dépendra de l'enjeu de cette

décision sur l'entreprise et sa contribution dans l'obtention d'un avantage concurrentiel.

Il est à noter que, tout au long de ce processus, le système d'information joue un rôle important. Il intervient dans toutes les phases que ce soit par ses outils ou tout simplement par les fonctions qu'il remplit dans le processus décisionnel, depuis l'identification des besoins en information jusqu'au déploiement de la stratégie qui en découle.

Aussi, le partage des informations et des connaissances, l'élaboration de la mémoire de l'entreprise et le recours à des bases de connaissances nous invite à déduire la participation du KM dans ce processus décisionnel.

En outre, les problématiques de l'intelligence économique au sein de SONATRACH peuvent être abordées sur plusieurs angles :

1. *Problématiques liées au processus décisionnel.* Les acteurs sont principalement les décideurs. Les décideurs sont impliqués et associés à la stratégie en fonction de la nature de décision qui est engagée et du domaine d'activité dans lequel ce responsable intervient.
2. *Problématiques liées au processus de collecte d'information :* Les acteurs sont les veilleurs et les concepteurs des systèmes d'informations. A ce niveau, nous constatons que le système d'information est partie intégrante du système d'intelligence économique. La problématique de l'IE engage d'ailleurs fortement les acteurs des systèmes d'information. Ces derniers doivent s'imprégner des besoins et des exigences de l'IE afin d'y adapter les outils développés par l'entreprise. L'IE devient ainsi un acteur important , à son tour, dans la conception des systèmes d'information.
3. *Problématiques liées à la pertinence de l'information* dont les acteurs sont principalement les veilleurs. La pertinence de l'information engage tous les dispositifs que nous étudions en même temps. Si la veille, dimension de l'intelligence économique se charge de l'efficacité du recueil et de la pertinence des sources, le KM se charge de développer les connaissances autour de ces informations. D'en créer, d'en valoriser et de partager afin d'enrichir. La pertinence ne concerne pas seulement la qualité des informations collectées mais concerne aussi la qualité et le processus de développement de connaissances organisationnelles. Ces connaissances dont la valeur est améliorée par les systèmes d'information et l'IE et qui, à leur tour, déterminent aussi l'efficacité de ces systèmes.
4. *Problématiques liées à la protection du patrimoine* dont les acteurs sont les décideurs, les veilleurs et les concepteurs des SI. Tous les dispositifs sont engagés dans cette mission de sécurisation , dimension de l'IE. A ce niveau également, l'entreprise fait appel aux compétences dégagée par les trois dispositifs pour garantir une protection optimale dans les différents niveaux de l'entreprise.
5. *Problématiques liées à l'utilisation de l'information.* La valeur ajoutée d'une information ou d'une connaissance ne sera validée qu'après son utilisation. C'est à ce niveau qu'apparaissent les interdépendances de ces trois dispositifs. Une

interdépendance au service de la prise de décision qui définit à la fois la pertinence des informations, des connaissances et des décisions qui en découlent.

Les différentes problématiques de l'IE définie par cette entreprises font apparaitre , de manière pas nécessairement explicite, l'existence et l'accompagnement du système d'information et du KM.

### **5. Analyse SWOT au sein de SONATRACH**

Il est parfois difficile de comprendre certaines idées ou comprendre le sens de certains résultats lorsque ces derniers portent sur des généralités.

Soucieux de soumettre nos lecteurs à ce genre de contraintes, nous avons demandé au responsable du département d'IE de nous livrer quelques exemples sur un outil d'analyse stratégique utilisé dans le cadre de l'intelligence économique. Il a répondu favorablement et nous a remis les exemples que nous présenterons ci-après

L'outil pour lequel nous avons opté est le modèle SWOT. Un choix qui n'est pas fortuit et qui s'imbrique parfaitement avec notre problématique. La matrice SWOT ou la synthèse SWOT est un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options offertes dans un domaine d'activité stratégique.

Notre choix pour cet outil est fondé sur la clarté et la visibilité qu'offre cette matrice en matière d'analyse stratégique. De plus, elle fait appel, lors de son élaboration, à des compétences diversifiées qui font appel, à leur tour, au système d'information, au KM sans oublier l'intelligence économique pour qui est destinée cette matrice et par qui elle est construite.

Les matrices SWOT réalisées au niveau de l'entreprise visent à préciser les objectifs de l'entreprise ou du projet et à identifier les facteurs internes et externes favorables et défavorable pour chacun des domaines d'activité stratégique.

Si l'intelligence économique à SONATRACH recours à cet outil d'analyse pour préciser les objectifs et orienter les stratégies, il n'en demeure pas moins qu'elle contribue à sa réalisation, par le biais de la veille. Le système d'information est présent à toutes les étapes de réalisation de cet outil, depuis l'expression des besoins jusqu'au déploiement de la stratégie en passant par la mise à disposition des outils nécessaires et adéquats pour la construction de cette matrice. Le KM est également présent dans ce processus d'élaboration de la matrice et, bien plus encore, il est présent avant, pendant et après. La construction de cette matrice a besoin de bien plus que des informations pour être pertinente, elle nécessite des connaissances qui cadrent aussi bien le contexte externe de l'entreprise ainsi que ses capacités internes. Un contexte externe qui ne trouve tout son sens que lorsqu'il est appliqué à l'entreprise.

En effet, les occasions qui se présentent pour l'entreprises deviennent des opportunités, ou pas , en fonction de la capacité de l'entreprise à les saisir. Une capacité qui dépend de ses moyens et de son degré d'anticipation. Ainsi, si l'on dit que la veille stratégique, et

l'intelligence économique, permettent de saisir les opportunités, c'est parce qu'en grande partie, elles permettent d'anticiper afin de préparer le terrain pour recevoir ces occasions, ou si l'on veut, ces opportunités qu'offre l'environnement. Mieux encore, l'IE, grâce à cette visibilité offerte par les différents outils de l'analyse stratégique, ne se contente pas de saisir les opportunités qui se présentent mais s'inscrit dans une démarche de proactivité qui lui permet d'en créer elle-même des situations ou des marchés où elle pourra déployer ses propres stratégies (exemples des stratégie océan bleu). Nous pouvons également rajouter à cette proactivité les différentes stratégies de lobbying qui permettent à l'entreprise de séduire un public visé afin d'aller dans le sens de création d'opportunités. Tout comme pour les opportunités, cet outil permet de rendre compte à l'entreprise des menaces éventuelles que pourrait revêtir l'environnement, une menace qu'elle devrait prendre en charge en y adaptant ses ressources internes afin de la contourner ou d'en faire, pourquoi pas, une occasion pour créer une opportunité.

Une matrice, un outil, qui présente autant d'alternatives que de synergies pour des prescriptions stratégiques qui seront éventuellement source d'avantages concurrentiels.

Nous reprenons, dans ce qui suit, deux matrices SWOT de deux domaines d'activité SONATRACH telles qu'elles nous ont été remises par le responsable du département IE.

**Figure N° 35: matrice SWOT Sonatrach/ Plateforme ventes électroniques »ESP «**

	Positifs ( atouts)	Négatifs (handicaps)
<b>Origine interne</b>	<p><b>Forces :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flotte de Sonatrach qui procure une importante flexibilité pour les cargaisons de GNL</li> <li>• Situation géographique privilégiée</li> </ul>	<p><b>Faiblesses :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilité de volumes flexibles</li> <li>• Infrastructure limitée pour la diversification des acheteurs de Gaz naturel (Espagne et Italie)</li> </ul>
<b>Origine externe</b>	<p><b>Opportunités :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Source d'achat de Gaz spots pour les clients européens</li> <li>• Optimisation d'éventuels flux supplémentaires de Gaz.</li> <li>• Nouveaux débouchés pour diversifier ses parts de marché</li> </ul>	<p><b>Menaces :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Source d'achats de Gaz spots pour les clients européens</li> <li>• Optimisation d'éventuels flux supplémentaires de Gaz</li> </ul>

Source : document de SONATRACH

Figure N° 36 : : Sonatrach / Législation UE sur le Méthane

	Positifs ( atouts)	Négatifs (handicaps)
<b>Origine interne</b>	<p><b>Forces :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sonatrach 3<sup>ème</sup> fournisseur du gaz de l'UE et proximité du marché européen</li> <li>• Contrats à longs termes et existence d'infrastructures d'exportation notamment les Gazoducs</li> <li>• Membre de l'OPEP et du GECF</li> </ul>	<p><b>Faiblesses :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En dépit des efforts volontaires de sonatrach au niveau du GGFR, l'intensité carbone de l'Algérie des plus élevées au monde (BP, plusieurs études dont OIES)</li> <li>• Faible participation dans les groupes sur le climat et peu de communication sur le sujet</li> </ul>
<b>Origine externe</b>	<p><b>Opportunités :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les méthodes de mesure utilisées par OIES manquant de précision, dépendant fortement des conditions au sol ( humidité, vitesse de vent, brouillard de pollution)</li> <li>• Comptabiliser et fournir nos propres informations aux plateformes du Methanetracker, IPC ou autres, conjugués avec des actions de contrôle et de maîtrise des émissions sur les sites de production.</li> </ul>	<p><b>Menaces :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendances mondiales se basant sur les intensités de méthane ( ou carbone) comme condition d'accès aux marché gaziers.</li> <li>• Nouvelle stratégie et législation de l'UE sur la prévention et le contrôle des émissions de méthane jusqu'au point de production en amont, avec l'imposition d'un indice-méthane dans les achats de gaz naturel et GNL et d'une taxe correspondant à la frontière.</li> </ul>

Source : document de SONATRACH

Ce qui nous intéresse à travers ces deux exemples, c'est de voir qu'au final, cette entreprise met en application des outils d'analyse stratégiques qui relève de la réflexion stratégique et de l'intelligence économique.

Ce que nous retenons, c'est que la construction de ces matrices répond au modèle théorique et conforte nos résultats selon lesquels l'intelligence économique est formalisée et pratiquée au

## ***Chapitre 5 : Présentation des résultats et apports de la recherche***

---

niveau de SONATRACH. Ces matrices, qui sont des outils au service de l'intelligence économiques, en sont une preuve de la pratique.

L'élaboration de ces matrices est le résultat d'un travail collectif et collaboratif validé par la hiérarchie. Elles sont réalisées dans le but de déterminer les axes de développement stratégique de l'entreprise en fonction des facteurs internes et externes desquels découleront les axes prioritaires.

Les informations qui figurent dans ces matrices sont actualisées en temps réel à chaque fois qu'une information est publiée ou confirmée. Notons l'intérêt de l'ERP SAP qui, comme nous l'avons dit plus haut, permet à l'entreprise de disposer d'information en temps réel. Cela permet une mise à jour en temps réel des outils d'analyse et donc l'augmentation des opportunités à saisir pour l'entreprise.

Depuis la mise en place de l'IE en septembre 2017, des améliorations ont été constatées notamment dans la prise de décision au moment opportun. L'intelligence économique accompagne l'entreprise dans la gestion des crises et lui permet de prendre les décisions adéquates pour y faire face. Sonatrach aspire, à travers l'IE, le maintien de sa première place en Afrique et l'amélioration de sa position concurrentielle sur le marché mondial. Elle compte suivre les tendances mondiales dans le secteur de l'énergie et assurer un monitoring business model afin de rester compétitif et créer encore plus de valeur dans tous ses domaines d'activités stratégiques actuels et futurs.

Toutes les directions des activités du groupe SONATRACH ainsi que la ligne fonctionnelle du siège profitent des apports de la cellule intelligence économique. Nous allons appréhender, dans ce qui suit, cette problématique de l'intelligence économique à travers l'analyse des questionnaires que nous avons adressés aux responsables. Nous allons ressortir les grandes lignes de cette mise en place et la synergie du triptyque IE/SI/KM.

Aussi, et avant de passer au point cité, le département IE a également exprimé certaines contraintes relatives à l'activité IE à SONATRACH. Il cite la volatilité des marchés pétroliers et gaziers et la diversité des sources d'information, ce qui amène à fournir beaucoup d'efforts dans la production et rédaction des rapports et recommandations utiles pour le management de l'entreprise. Le processing de l'information est également touché par des difficultés liées aux fonctions du processus d'information. Enfin, il confirme que malgré la présence de certaines difficultés, le personnel de la direction est sensibilisé pleinement à l'importance de l'intelligence économique et aspire à son évolution et son expansion.

### **Section 3: Traitement et analyse des données empiriques : appréciation des niveaux de création et d'appropriation du système d'intelligence économique et synergies du triptyque IE/SI/KM au sein de SONATRACH**

Lors des entretiens, les responsables nous ont confirmé l'accent mis sur l'importance et l'intérêt qu'accorde l'entreprise pour l'amélioration de son ERP ainsi que l'importance de connecter l'ensemble de l'entreprise à une solution performante.

Par ailleurs, les connaissances détenues par quelques-uns doivent être accessibles à toutes les personnes qui ont besoin de les utiliser. C'est typiquement le cas lorsqu'il s'agit de faire partager aux acteurs d'autres sites un retour d'expérience observé sur un site.

Le secteur d'activité de l'énergie est fortement réglementé et les contextes technique et socioéconomique de ce domaine d'activité sont en constante et rapide évolution. Ces caractéristiques soulignent le fait que le bon déroulement des activités de SONATRACH suppose la mise en œuvre efficace de nombreuses connaissances souvent complexes : les experts, ainsi que leur savoir et savoir-faire, jouent un rôle essentiel dans les différentes activités de la chaîne de valeur de l'entreprise. Pour SONATRACH, assurer la préservation des savoirs et savoir-faire de ses experts est donc un enjeu majeur. D'où l'intérêt porté au KM.

Les connaissances utiles ne se limitent pas aux connaissances techniques sur les systèmes utilisés. Outre les connaissances et savoir-faire métiers, l'entreprise oriente ses efforts sur des connaissances de navigation et de maîtrise de la structure de l'entreprise. Autrement dit, la bonne conservation d'informations significatives et leur mobilisation efficace est tout aussi importante pour la construction des solutions à des nouveaux problèmes que la maîtrise des connaissances métiers.

En reprenant la spirale de Nonaka, nous pouvons associer la valeur des connaissances à la capacité de l'entreprise à extraire des connaissances explicites des connaissances tacites de l'entreprise. Ainsi, la valeur des connaissances au niveau de cette entreprise aura besoin aussi bien d'un système d'information efficace que d'un système d'intelligence économique capable de stimuler la valorisation des connaissances organisationnelles.

Cette section, tout comme la précédente, constitue l'aboutissement de notre recherche. Après avoir présenté le processus de mise en place de la cellule au sein de l'entreprise, nous allons analyser, dans cette section l'interdépendance du triptyque IE/SI/KM et quelques synergies qui en résultent.

L'analyse des questionnaires se fera en deux temps :

D'abord, nous calculerons le score moyen de tous les répondants afin de vérifier l'existence de l'intelligence économique à SONATRACH. La synthèse des réponses de tous les répondants figure dans le tableau représentant la moyenne des scores.

Ensuite nous allons regrouper, dans d'autres tableaux, les questions qui répondent à la même préoccupation afin de procéder à leur traitement. Nous avons tracé à cet effet, d'autres

tableaux qui, sur la base des questions présentes dans chaque rubrique, reprennent celles qui répondent à une problématique particulière. Ainsi, des rubriques initiales que nous avons présentées aux répondants, nous avons conçu des tableaux dans lesquels nous avons repris :

- Les questions relatives à l'IE : en faisant ressortir les questions relatives à chacune des dimensions de l'IE
- Les questions relatives à l'impact de l'IE sur l'avantage concurrentiel
- Les questions relatives au système d'information
- Les questions relatives au knowledge management
- Les questions relatives à chacun des couples IE/SI, IE/KM/SI/KM
- Et enfin, les questions relatives au triptyque IE/SI/KM

De cette synthèse, nous pouvons constater que nombreuses sont les questions qui reviennent dans plusieurs tableaux. Ce qui dénote d'ores et déjà de l'existence de synergies et de l'interdépendance des variables.

### 1. Rappel de l'objectif de l'enquête

Les objectifs de notre enquête et les résultats qui en suivront vont porter sur :

- L'existence et la pratique de l'intelligence économique au sein de SONATRACH. Au-delà des scores qui confirment directement l'existence et la pratique de l'IE, la pratique des différentes dimensions de l'IE (veille, protection et influence), qui apparaissent à travers les résultats des tableaux, nous permet de conforter cette existence.
- L'impact éventuel de l'intelligence économique sur l'avantage concurrentiel. la rubrique 9 est dédiée pour cette relation ainsi que d'autres questions se trouvant dans les autres tableaux.
- Interdépendances entre les différentes composantes du triptyque. Ces interdépendances vont refléter les synergies potentielles qui en résultent. A ce niveau également, des questions qui renseignent sur cette interdépendance et les synergies figurent dans plusieurs rubriques.

Notre problématique laissant entrevoir plusieurs niveaux de réflexion, nous avons proposé un questionnaire adapté à nos objectifs de recherche.

Notre **premier niveau** de réflexion est celui d'apprécier le dispositif d'intelligence économique au sein de Sonatrach. Dans la section précédente, nous avons passé en revue la structure organisationnelle de la direction Corporate stratégie planification, économie de l'entreprise, à laquelle se rattache aussi bien une direction et un département intelligence économique. Nous avons, grâce à la collaboration du département IE, pu élaborer une synthèse du processus de mise en place de cette démarche ; un premier effort de réflexion qui pourrait bien être complété et amélioré par d'autres recherches. Pour la première étape d'analyse du questionnaire, nous allons, à travers les entretiens et les questionnaires, apprécier le degré d'appropriation de l'intelligence économique par les acteurs de l'entreprise. Il nous a

été donné de relever que, dans certaines entreprises, des structures de veille sont mises en place mais sans une pratique réelle. ; nos questions constituent en quelque sorte des indicateurs qui mesurent la présence et la pratique d'intelligence économique dans l'entreprise. Ce questionnaire nous permettra, à travers ses différentes rubriques, de voir quel est le degré de pratique d'intelligence économique au sein de SONATRACH.

Le **deuxième niveau** de réflexion concerne le positionnement de l'intelligence économique dans un triptyque où toutes les variables impactent l'obtention de l'avantage concurrentiel. S'il n'est pas à prouver que chacune de ces variables impacte la stratégie de l'entreprise, notre soucis est de comprendre les niveaux d'interdépendances qui en ressortent. La compréhension des interdépendances et des synergies potentielles peuvent améliorer le niveau de compétitivité de l'entreprise par une meilleure coordination et optimisation du triptyque.

Le questionnaire que nous avons adressé aux responsables ciblés de SONATRACH est inspiré<sup>22</sup> d'un test élaboré par l'académie d'intelligence économique. Nous l'avons adapté à notre contexte d'étude sans y altérer son efficacité. Nous avons revu et développé quelques questions, rajouté d'autres questions et d'autres rubriques afin d'établir une adéquation entre ce test et nos différentes problématiques.

### 1.1.Population ciblée par l'enquête

Les personnes que nous avons ciblées pour les entretiens et les questionnaires, sont toutes, des responsables qui sont en relation directe avec l'activité de veille et d'intelligence économique, majoritairement les cadres dirigeants. Il s'agit du :

- Vice Président stratégie planification et économie (SPE)
- Directeur des systèmes d'information
- Directeur de la direction d'intelligence économique
- Un expert du groupe BCG
- Le chef de département intelligence économique,
- Chef de département analyse et veille,

Enfin, notre thématique étant très liée ou directement liée à l'élaboration de la stratégie d'entreprise, nous avons profité de notre passage dans l'entreprise pour nous entretenir avec quelques membres du groupe BCG , bureau de conseil en stratégie, l'analyse stratégique étant un partenaire de choix pour l'intelligence économique.

---

<sup>22</sup> En nous inspirant d'un test qui a déjà été validé, nous voulons mettre en avant un point pédagogique qui revient dans cette thèse. Comme nous abordons également le concept de knowledge management, nous avons voulu adopter une attitude dans ce sens. Le knowledge management s'attache à profiter des expériences des autres pour enrichir les connaissances. Ne pas prendre en compte ce qui a été fait par les autres reviendrait à perdre du temps à refaire le même travail et prendre ainsi le risque de réduire de la qualité du questionnaire. Prendre en compte ce qui a été fait revient à proposer un travail qui valorise, améliore et enrichit et qui augmente de la valeur ajoutée de cette recherche. Notre enquête reprend et développe certains éléments et en supprime d'autres, en fonction de notre objectif. Aussi, comme nous préconisons le benchmarking démarche qui permet de s'inspirer afin de gagner en performance, nous avons fait de même dans l'élaboration de notre questionnaire en nous appuyant et adaptant un modèle déjà fait.Nous espérons que notre enquête servira, à son tour, de point de départ pour une étude encore plus approfondie et plus exhaustive que celle-ci.

### **2. Présentation des rubriques du questionnaire**

Avant d'analyser et d'interpréter les réponses et d'en donner les conclusions, nous allons d'abord expliquer et justifier le choix des rubriques et des questions que nous avons présentées ainsi que l'implication de chacune des rubriques dans la résolution de notre problématique.

Le total des points pour l'ensemble des rubriques est de 1200 (q pour désigner question et pts pour désigner les points). Le questionnaire regroupe les neuf rubriques suivantes :

- 1- Les sources d'information de l'entreprise ( 11q/ total de 75 pts)
- 2- L'organisation des veilles et des systèmes d'information (18Q/ 160 pts)
- 3- La gestion de l'information et des connaissances ( 13 q / 100pts)
- 4- La mémorisation de l'information et des connaissances ( 14 q/ 100 pts)
- 5- Les réseaux et actions d'influence de l'entreprise ( 16 q / 150 pts)
- 6- L'intelligence des risques de sécurité et de sûreté ( 32 q / 170 pts)
- 7- L'interdépendance des variables IE/SI/KM (13 q /120 pts)
- 8- Le groupe BCG et le triptyque IE/SI/KM (20q/ 200 pts)
- 9- L'intelligence inventive ( 13 q /125 pts)

A la fin du questionnaire, nous avons joint un espace dans lequel il a été demandé aux répondants de rajouter des commentaires, critiques ou compléter par des informations qu'il juge intéressantes de nous livrer.

#### **2.1.Contenu des différentes rubriques**

Le contenu de notre questionnaire peut répondre à plusieurs problématiques et peut constituer, de par la multiplicité et la variété des questions qui figurent, un outil qui correspondrait à des préoccupations de diverses natures informationnelles et managériales. Aussi, nous n'en analyserons, dans cette recherche, que les aspects qui relèvent directement de notre problématique.

Les différentes questions qui composent les rubriques sont notées de 0 à 5 ou de 0 à 10. Le choix de la pondération que nous avons proposée dépend de l'importance de la question par rapports à nos attentes et nos objectifs de recherche.

#### **Rubrique 1 : les sources de l'information dans l'entreprise**

Pour cette rubrique, nous avons proposé une série de 11 questions, notées entre 0 et 5 pour certaines et 0 et 10 pour d'autres.

Les questions proposent des sources d'information internes et externes :

- Pour les sources internes : les questions nous permettent de savoir le degré de recours de l'entreprise aux bases de données de l'entreprise. Cette initiative nous permet par la

même occasion de mesurer l'efficacité du système d'information qui est mis au service des décideurs. Elles nous permettent également de ressortir le rôle de la gestion des connaissances à travers l'existence de bases de données. Aussi, nous pouvons observer le degré de performance du système d'information en tant qu'outil qui supporte les autres dispositifs et son rôle d'intermédiaire entre les autres dispositifs de l'entreprise.

- Source externe : le système de veille est mis en avant en tant que source d'information. Un système de veille qui ne pourrait fonctionner sans un système d'information performant. Un système de veille dont la qualité est conditionnée par la qualité du système d'information qui détermine à son tour la qualité et la pertinence des bases de données construites au niveau de l'entreprise.

### **Rubrique 2 : L'organisation des veilles et des systèmes d'information**

Cette rubrique renferme dix huit questions. Une première série de questions relatives aux veilles éventuelles pratiquées dans l'entreprise puis des questions relatives au système d'information et son lien avec la veille dans l'entreprise.

Par cette rubrique, nous pouvons déduire, dans un premier temps, les différentes veilles pratiquées dans l'entreprise. Les scores obtenus nous permettront d'hierarchiser le niveau d'importance de chacune de ces veilles au sein de SONATRACH.

Aussi, des questions relatives au système d'information sont proposées afin de mesurer le degré d'adéquation et d'interdépendance de ces deux systèmes (d'information et de veille stratégique).

Par cette structure, nous entamons un niveau d'analyse en termes de synergie.

### **Rubrique 3 : la gestion de l'information et des connaissances**

Si les questions de cette rubrique semblent aborder principalement la problématique du knowledge management au sein de SONATRACH, certaines questions laissent entrevoir des interactions avec le système d'information et la veille stratégique de l'entreprise.

Les questions relatives au KM de l'entreprise abordent les activités et les fonctions principales du KM, à savoir, la valorisation des connaissances, leur partage, leur socialisation, leur capitalisation et leur formalisation qui fait d'ailleurs directement appel au système d'information.

### **Rubrique 4 : La mémorisation de l'information et des connaissances**

Dans la continuité de la rubrique précédente, cette rubrique regroupe un volet du knowledge management relatif à l'élaboration de la mémoire organisationnelle de l'entreprise et de ce qui est stocké par la capitalisation des connaissances. Une mémoire qui regroupe des informations et des connaissances relatives aussi bien à l'environnement ( fournisseurs, client, fluctuations des prix...), aux décisions de l'entreprise ( réactions précédentes de l'entreprise face aux stimuli de l'environnement) qu'aux modèles de décisions de l'entreprise qui permettent de comprendre l'origine des décisions précédentes face aux événements.

Des rapports avec le système d'information et l'intelligence économique sont également établis et ressortent à travers plusieurs questions.

### **Rubrique 5 : Les réseaux et actions d'influence de l'entreprise**

Les questions qu'aborde cette rubrique concernent la troisième composante de l'intelligence économique qui est l'influence. Ces questions regroupent quelques une des actions et des stratégies d'influence entreprises par Sonatrach. Elles mettent en avant les stratégies de communication qui contribuent à améliorer l'image de l'entreprise ainsi que son impact sur les environnements et les acteurs ciblés. Comme nous l'avons dit dans la partie revue de littérature, les stratégies d'influence n'ont pas pour objectif de manipuler le public ciblé mais de le séduire en communiquant de la manière la plus adéquate possible sur les valeurs et les actions de l'entreprise. la pertinence des stratégies de communication et d'influence augmente le degré d'impact et donc de performance de l'entreprise. Il permet d'instaurer un positionnement différencié dans l'esprit du public visé, ce qui renforcerait, sur le long terme, l'avantage concurrentiel de l'entreprise. La qualité de la communication et des stratégies d'influence implique de puiser dans la mémoire organisationnelle de l'entreprise pour faire valoir ce qui est valorisable aux yeux de la cible. Une interdépendance entre les stratégies d'influence ( dimension de l'IE) et le KM qui fait appel au système d'information pour se concrétiser.

### **Rubrique 6 : l'intelligence des risques de sécurité et de sûreté**

Cette rubrique regroupe principalement les questions relatives à la deuxième dimension de l'intelligence économique. Elle aborde les questions de la protection relatives aussi bien du patrimoine physique que informationnel de l'entreprise. Cette rubrique ainsi que celles relatives à la veille et aux stratégies d'influence vont nous permettre de confirmer la pratique de l'intelligence économique au sein de SONATRACH. Elle met également en avant le rôle et l'importance du système d'information en tant que support et de soutien au système d'intelligence économique.

### **Rubrique 7 : l'interdépendance des variables IE/SI/KM**

Les intitulés des rubriques précédentes portent, chacune, sur un dispositif bien précis ou sur une dimension bien précise du dispositif. Aussi, et malgré cette spécification de l'intitulé de la rubrique, nous retrouvons dans son contenu des questions qui abordent de l'interdépendance et de l'interaction avec les autres dispositifs analysés. Les questions présentent des passerelles qui permettraient de déduire le degré d'interdépendance de ces variables. Cette interdépendance n'est pas forcément formalisée au niveau de l'entreprise mais notre objectif est de savoir si ces liens existent et comment ils sont concrétisés.

Nous pouvons certes nous contenter de ces interdépendances qui ressortent dans ces rubriques pour analyser les synergies IE/SI/KM, mais nous avons jugé plus pertinent de rajouter une rubrique spécialement dédiée à ces interdépendances. Cette rubrique va nous

permettre d'abord de construire nos résultats et nos conclusions, mais elle nous permettra également de vérifier la pertinence des questions qui se trouvent dans les autres rubriques. En effet, certaines questions sont reprises, parfois autrement, dans le but de vérifier la pertinence du questionnaire ou de le rejeter ( en cas de contradiction).

### **Rubrique 8 : Le groupe BCG et le triptyque IE/SI/KM**

Nous avons voulu avoir l'avis des experts en matière d'intelligence économique. L'entreprise ayant recours au service d'un groupe de consulting de renommée internationale et de référence en matière de stratégie, nous avons jugé intéressant de présenter leur point de vue sur la question de l'intelligence économique. L'avantage est double. Il permet d'une part de comprendre la contribution d'acteurs externes dans le diagnostic et les choix stratégiques de l'entreprise. D'autre part, cela nous donne une lecture externe, et donc plus objective, des résultats obtenus. Notons également que l'analyse stratégique est indissociable de l'intelligence économique. Le recours à un groupe de consulting, spécialisé en matière d'analyse stratégique, est déjà un indicateur de performance en ce qui est de la démarche stratégique de l'entreprise.

### **Rubrique 9 : l'intelligence inventive**

L'avantage concurrentiel passe souvent par des actions et des stratégies innovantes. Les questions de cette rubrique mettent en avant les capacités de l'entreprise à innover et la place qu'occuperaient l'intelligence économique, le système d'information et les connaissances dans cette vision d'innovation.

Au-delà de l'innovation, cette rubrique rattache les activités de l'entreprise au diagnostic stratégique et à la capacité de l'entreprise à le maîtriser afin d'obtenir un avantage concurrentiel.

Comme nous l'avons précisé plus haut, à la fin du questionnaire, nous avons joint un espace libre dans lequel le répondant peut porter des commentaires, des remarques, des critiques ou toute autre réflexion qui pourrait compléter notre analyse.

### **3. Analyse des questionnaires : étude confirmatoire**

Avant de répondre à cette problématique d'interdépendance, il nous a fallu d'abord nous assurer que le dispositif existe réellement et qu'il n'est pas , comme dans certaines entreprises, un dispositif non formalisé ou encore, un service qui porte le nom mais qui n'assume pas sa pratique et sa mise en service.

### **3.1. Etape 1 : Vérification de l'existence de l'intelligence économique à SONATRACH à travers l'analyse du score moyen du « IE/SI/KM test »**

Au-delà de l'organigramme qui montre clairement l'existence de cette cellule, l'existence et la pratique de l'IE nous a été confirmée, de manière directe et à travers les différents entretiens, par les premiers responsables de l'entreprise. Comme nous l'avons vu dans la section précédente, la pratique de l'intelligence économique est amorcée. Elle est, certes, jeune mais les rapports élaborés par le département sont là pour dire qu'elle alimente déjà la prise de décision du management de l'entreprise.

Les résultats que nous mettrons en avant, dans ce qui suit, propose une autre approche pour confirmer cette pratique et définir sa nature ainsi que la nature des relations qu'elle entretient avec les autres dispositifs que sont le SI et KM.

Nos conclusions et nos résultats se feront sur la base des scores obtenus. Le questionnaire ayant été adressé à plusieurs responsables, nous avons pris la moyenne de ces scores pour présenter nos interprétations. Le score final du test rendra compte de l'état du système d'intelligence économique de l'entreprise. Les questions élaborées et les notes attribuées à chacune des questions nous amènera à déduire le degré de présence de l'intelligence économique au sein de cette entreprise et l'interdépendance du triptyque étudié. Aussi, et comme le total de points pour l'ensemble du questionnaire étant sur 1200 points, nous concluons que l'entreprise dispose d'une intelligence économique si le score obtenu est égal ou supérieur à 600 points.

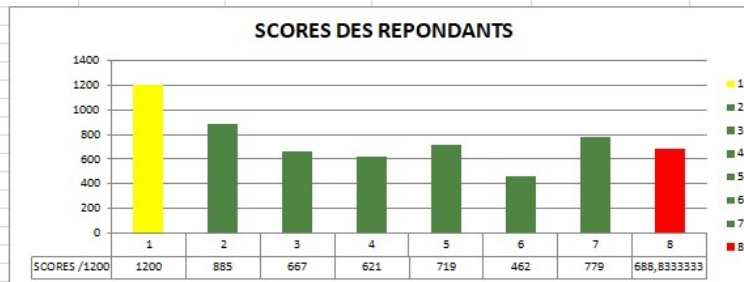
Les scores respectifs des différents répondants sont représentés dans les figures suivantes :

#### **Tableau N° 6 : Résultats des scores des questionnaires**

## Chapitre 5 : Présentation des résultats et apports de la recherche

TABLEAU REPRESENTANT LES SCORES DES REpondANTS DE L'ENTREPRISE

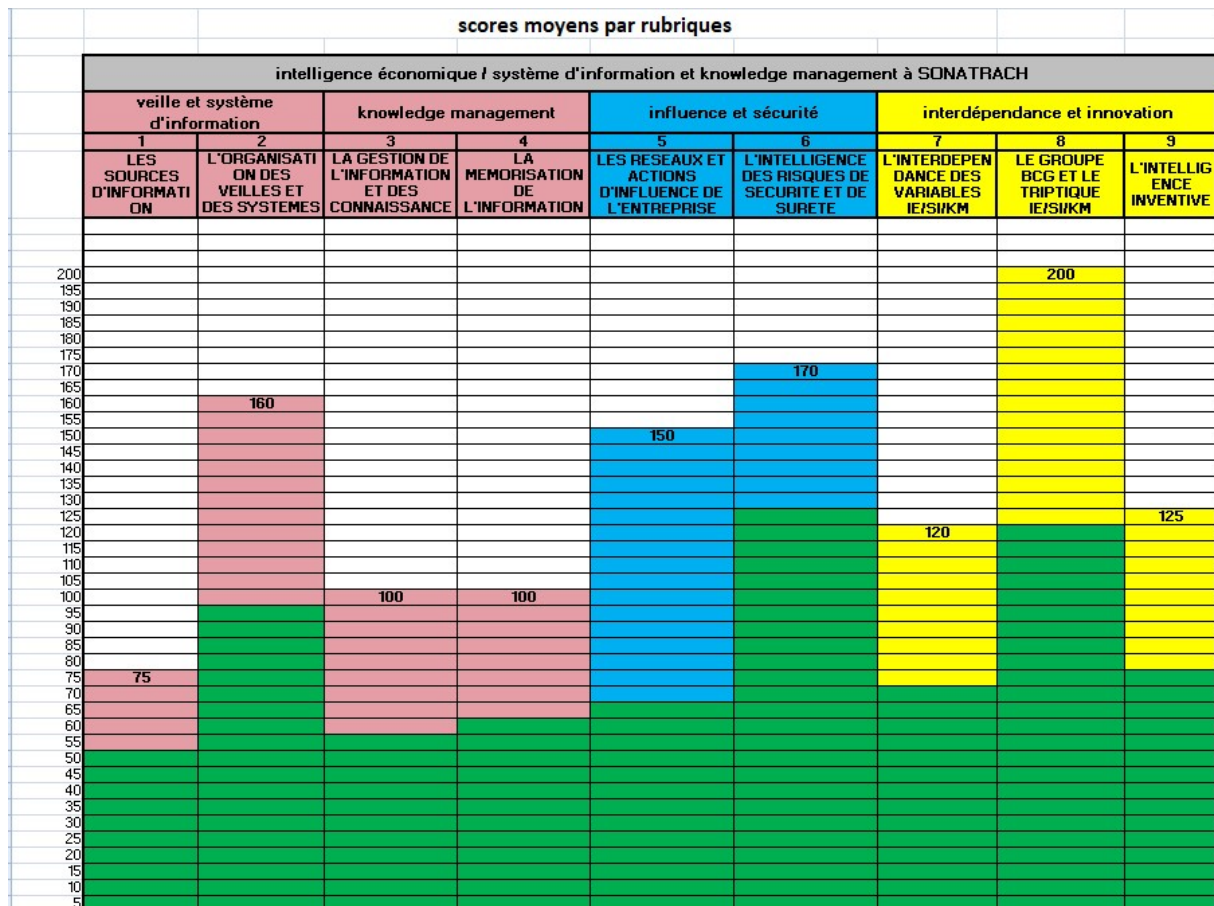
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	LES SOURCES D'INFORMATION DE	L'ORGANISATION DES VEILLES ET DES	LA GESTION DE L'INFORMATION ET DES CONNAISSANCE	LA MEMORISATION DE L'INFORMATION	LES RESEAUX ET ACTIONS D'INFLUENCE DE L'ENTREPRISE	L'INTELLIGENCE DES RISQUES DE SECURITE ET DE SURETE /170	L'INTERDEPENDANCE DES VARIABLES IE/ISIKM /120	LE GROUPE BCG ET LE TRIPTIQUE IE/ISIKM /200	L'INTELLIGENCE INVENTIVE /125	SCORES /1200
	75	160	100	100	150	170	120	200	125	1200
A	57	112	68	71	90	157	94	148	88	885
B	55	77	63	39	29	133	60	145	66	667
C	46	84	47	48	70	103	65	98	60	621
D	38	86	48	60	79	145	70	116	77	719
E	40	103	26	19	18	43	42	100	71	462
F	47	102	58	77	93	152	77	100	73	779
MOYENNE	47,16666667	94	51,66666667	52,33333333	63,16666667	122,1666667	68	117,8333333	72,5	688,8333333



le rectangle rouge représente la moyenne des scores des répondants

le rectangle jaune est le score maximal ou le score de référence

Tableau N° 7 : scores moyens par rubrique



Source : réalisés par nos soins sur la base des résultats obtenus

Le score le plus élevé que nous avons obtenu est de 885 points contre 462 pour le plus faible. 5 questionnaires sur 6 ( 83%) enregistrent un total supérieur à 600 points. La moyenne des scores est 689 points et dépasse donc le seuil demandé pour valider l'existence de l'IE dans l'entreprise. Nous déduisons donc que l'entreprise dispose de l'intelligence économique et qu'au-delà de sa formalisation, elle est bel et bien opérationnelle.

Le questionnaire a été conçu de sorte à ce que le score soit un indicateur de la pratique de l'intelligence économique. Et, le score moyen étant supérieur à la moyenne, cette étude confirme l'existence et la pratique de l'intelligence économique au sein de SONATRACH. Aussi, le score moyen ne dépassant pas trop la moyenne, nous pouvons déduire que la pratique est certes amorcée mais elle gagnerait à être améliorée . Ce qui correspond parfaitement aux résultats de nos entretiens ( voir la section précédente) selon lesquels le processus est jeune et continue à profiter de certaines améliorations pour atteindre l'optimum de son fonctionnement. Son évolution s'est d'ailleurs vite fait sentir et le potentiel de son développement et de ses contributions est prometteur au regard de l'évolution du contexte économique, politique national et international..

Un troisième indicateur ( après les entretiens et le score moyen) nous a également permis de confirmer cette pratique. Parallèlement aux questionnaires, nous avons présenté un autre questionnaire « auto-diagnostic », joint en annexe, au chef de département de l'IE. L'objectif étant de revenir sur certaines questions, de donner plus de crédit aux résultats et aux conclusions auxquelles nous avons aboutis et de se prononcer définitivement sur cette question de pratique de l'IE.

Les résultats de ce questionnaire « auto diagnostic » vont dans le sens des résultats précédents et confirment l'existence de l'intelligence économique en tant que dispositif fonctionnel et pas seulement existence au niveau de la structure et de l'organigramme.

Il est important pour nous de mettre l'accent sur cette pratique effective de l'intelligence économique. Les recherches relatives à l'intelligence économique dans les entreprises algériennes aboutissent pour la plupart à un quasi absence d'une culture informationnelle et de la pratique de l'IE. Ce score, qui rejoint nos premières conclusions, nous permet de confirmer notre hypothèse de départ selon lequel l'intelligence économique n'est pas choisie par défaut mais , pour SONATRACH, le processus de réflexion a été bien mûri.

Ainsi, après premier traitement des questionnaires, nous pouvons affirmer que les conclusions auxquelles nous ont mené nos entretiens sont confirmées, c'est-à-dire que **la pratique de l'intelligence économique au sein de SONATRACH est effective et est bien amorcée.**

Au-delà du degré de pratique de l'intelligence économique, le deuxième niveau d'analyse du questionnaire nous permettra également de juger, comme nous allons le voir, du degré de coordination de cette cellule avec le niveau stratégique de l'entreprise ainsi que les autres

systèmes d'information et de gestion de connaissance qui font également l'objet de notre étude.

### 3.2. Etape 2 : Reconfiguration et synthèse des questionnaires

L'approche que nous allons adopter au départ était d'analyser les rubriques une à une telles qu'elles figurent dans le questionnaire initial. Après réflexion, et pour éviter de tomber dans des répétitions inutiles, nous avons jugé plus pertinent d'opter pour une analyse globale basée directement sur les synergies du triptyque. Nous avons à cet effet, conçu, à partir des questionnaires initiaux, d'autres tableaux synthétiques, présentés ci-après, pour chacune de nos préoccupations.

**NB :** Les tableaux récapitulatifs des moyennes des scores pour l'ensemble des répondants, et qui ont servi de base pour l'élaboration de ces nouveaux tableaux synthétiques, sont joints en annexe. Ils sont désignés par rubrique 1, rubrique2, rubrique3,...rubrique 9. Les scores de chaque rubrique ont été ensuite classés par ordre décroissant d'importance en fonction de leur moyenne ; ils sont désignés par rubrique 1 bis, rubrique 2 bis, rubrique 3 bis, ..., rubrique 9 bis.

Aussi, nous proposons, dans cette étape, de dresser ces tableaux synthétiques l'un après l'autre, dans l'ordre de nos préoccupations, avant de procéder à l'analyse et interprétation de leurs résultats. Cela évitera une certaine rupture dans la lecture et facilitera la compréhension de nos textes.

Les tableaux suivants vont regrouper l'ensemble des questions relatives à nos préoccupations. Ils se présenteront comme suit :

- Tableau synthétique qui reprend toutes les problématiques ciblées. Il sera ensuite scindé en trois tableaux qui sont :
- Tableau 8 A : « IE/SI/KM TEST 1 » / Dimensions de l'IE et avantage concurrentiel. Il regroupe d'une part les questions qui abordent chacune des dimensions de l'intelligence économique, à savoir la veille, la protection et l'influence et d'autre part, les questions qui traitent de la coordination de cette cellule avec le niveau stratégique de l'entreprise ainsi que son impact sur l'avantage concurrentiel ;
- Tableau 8 B : « IE/SI/KM TEST 2 » / Questions relatives au SI et au KM au sein de SONATRACH. Il regroupe les questions qui traitent respectivement des deux dispositifs ;
- Tableau 8 C : « IE/SI/KM TEST 3 » / Questions relatives à l'interdépendance des variables. Il regroupe trois parties : la première présente les questions qui traitent des synergies IE/SI. La deuxième présente les questions relatives au couple IE/KM. La troisième traite les questions relatives au couple SI/KM. et enfin, la dernière partie de ce tableau présente les questions qui impliquent les trois variables en même temps.

« R » désigne la rubrique dans le questionnaire initial ( il ya 9 rubriques)

« Q » désigne le numéro de la question

## Chapitre 5 : Présentation des résultats et apports de la recherche

Les lettres en majuscules nous permettent d'identifier les questions qui se répètent et qui interviennent dans les différentes rubriques en même temps.

**Tableau N° 8 : Tableau synthétique de la synergie IE/SI/KM à Sonatrach**

CLASSEMENT DES QUESTIONS SELON LEURS CONTRIBUTIONS DANS L'IDENTIFICATION DU ROLE DE L'IE A SONATRACH AINSI QUE LA SYNERGIE DU TRIPTYQUE IE/SI/KM																														
IE						SI			KM			IE et AVANTAGE CONCURRENTIEL		INTERDEPENDANCE DES VARIABLES																
VEILLE		SECURITE		INFLUENCE										IE/SI		IE/KM		SI/KM		IE/SI/KM										
N DE LA QUESTION	SCORE MOYEN	PRESENCE DANS AUTRE RUBRIQUE	N DE LA QUESTION	SCORE MOYEN	PRESENCE DANS AUTRE	N DE LA QUESTION	SCORE MOYEN	PRESENCE DANS AUTRE	N DE LA QUESTION	SCORE MOYEN	PRESENCE DANS AUTRE	N DE LA QUESTION	SCORE MOYEN	PRESENCE DANS AUTRE	N DE LA QUESTION	SCORE MOYEN	PRESENCE DANS AUTRE	N DE LA QUESTION	SCORE MOYEN	PRESENCE DANS AUTRE	N DE LA QUESTION	SCORE MOYEN	PRESENCE DANS AUTRE							
6	R2IQ1-Q3	70%		R3IQ6	76%	C	R3IQ13	76%		R2IQ11	66%	A	R3IQ1	88%	D	R2IQ10	60%		R2IQ12	54%		R3IQ8	56%	F	R2IQ15	46%		R4IQ6	68%	J
7	R2IQ11	66%	A	R4IQ8	64%	K	R5IQ8	82%		R3IQ6	76%	C	R3IQ2	68%	E	R2IQ11	66%	A	R2IQ14	44%		R3IQ2	50%	G	R3IQ5	64%		R4IQ1	52%	L
8	R2IQ13	32%		R6IQ1	44%		R5IQ1	76%	Q	R4IQ12	84%	I	R3IQ3	68%		R2IQ16	64%	B	R2IQ16	64%	B	R3IQ9	34%	H	R3IQ8	56%	F	R7IQ4	100%	Y
9	R2IQ18	38%		R6IQ2	62%	V	R5IQ9	76%		R4IQ10	52%	M	R3IQ7	58%		R2IQ17	60%		R3IQ4	68%		R4IQ8	64%		R4IQ6	68%	J	R7IQ3	70%	
10	R4IQ12	84%	I	R6IQ4	96%		R5IQ3	62%		R4IQ11	60%		R3IQ8	58%	F	R3IQ1	88%	D	R3IQ5	64%		R4IQ6	68%	J	R7IQ3	66%	A1	R7IQ6	68%	
11	R5IQ14	42%	S	R6IQ7/R8	96%		R5IQ10	60%		R4IQ13	32%	O	R3IQ2	50%	G	R3IQ2	68%	E	R4IQ9	78%		R4IQ4	28%	P	R7IQ12	64%	B1	R7IQ2	66%	Z
12	R5IQ15	40%	T	R6IQ11	96%		R5IQ2	56%	R	R6IQ2	62%	V	R3IQ9	36%	H	R3IQ4	68%		R4IQ4	70%		R7IQ7	60%	C1	R7IQ5	58%	E1	R7IQ3	66%	A1
13	R7IQ11	34%		R6IQ12	96%	W	R5IQ11	48%		R6IQ15	96%	W	R3IQ11	34%		R3IQ5	64%		R4IQ6	68%	J	R7IQ5	58%	E1			R7IQ2	64%	B1	
14	R8IQ11	87%		R6IQ12/14/16/17	90%		R5IQ7	46%		R7IQ8	52%	G1	R3IQ10	26%		R3IQ12	50%		R7IQ2	66%	Z	R9IQ1	44%	I1			R7IQ7	30%	C1	
15	R8IQ3	80%	A2	R6IQ2/11	90%		R5IQ14	42%	S	R8IQ3	80%	A2	R4IQ1	52%	L	R4IQ12	84%	I	R7IQ12	64%	B1						R7IQ10	60%	D1	
16	R8IQ14	80%	B2	R6IQ2/5/8	88%		R5IQ15	40%	T	R8IQ9	60%	I2	R4IQ10	52%	M	R4IQ9	78%		R7IQ9	58%	F1						R7IQ5	58%	E1	
17	R8IQ16	77%	C2	R6IQ2/8	88%	X	R5IQ16	40%	U	R8IQ6	30%	L2	R4IQ2	40%	N	R4IQ8	64%	K	R7IQ8	52%	G1						R7IQ9	58%	F1	
18	R8IQ17	77%		R6IQ3/10	84%		R5IQ5	40%					R4IQ14	26%	P	R4IQ2	40%	N	R8IQ9	60%	I2						R8IQ4	70%	E2	
19	R8IQ12	73%	D2	R6IQ2/24	80%		R5IQ6	38%					R5IQ16	40%	U	R4IQ13	32%	O									R8IQ19	70%	H2	
20	R8IQ2	65%	F2	R7IQ4	100%	Y	R5IQ4	24%					R8IQ3	80%	A2	R4IQ1	76%	Q												
21	R8IQ10	65%	G2	R8IQ14	80%	B2	R5IQ12	34%					R8IQ4	70%	E2	R5IQ2	56%	R												
22	R8IQ7	62%		R8IQ5	37%		R5IQ13	14%					R8IQ19	65%	H2	R5IQ7	46%	X												
23	R8IQ8	63%					R8IQ20	52%					R8IQ6	30%	L2	R6IQ2/8	88%													
24	R8IQ9	60%	I2				R8IQ15	52%	K2				R8IQ3	48%	H1	R7IQ10	60%	D1												
25	R8IQ18	60%	J2													R7IQ9	58%	F1												
26	R8IQ15	52%	K2													R8IQ3	80%	A2												
27	R8IQ13	50%														R8IQ16	77%	C2												
28																R8IQ16	72%													
29																R8IQ12	73%	D2												
30																R8IQ2	65%	F2												
31																R8IQ10	65%	G2												
32																R8IQ18	60%	J2												
33																R3IQ1	44%	I1												
34																R3IQ2-Q	65%													
35																R3IQ13	48%	H1												

Tableau 8 A : « IE/SI/KM TEST 1 » Dimensions de l'IE et avantage concurrentiel

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	<b>DIMENSIONS DE L'IE ET AVANTAGE CONCURRENTIEL A SONATRACH</b>											
2	<b>IE</b>									<b>IE et AVANTAGE CONCURRENTIEL</b>		
3	<b>VEILLE</b>			<b>SECURITE</b>			<b>INFLUENCE</b>			<b>N° DE LA QUESTION</b>	<b>SCORE MOYEN</b>	<b>PRESENCE DANS AUTRE RUBRIQ</b>
4	<b>N° DE LA QUESTION</b>	<b>SCORE MOYEN</b>	<b>PRESENCE DANS AUTRE RUBRIQUE</b>	<b>N° DE LA QUESTION</b>	<b>SCORE MOYEN</b>	<b>PRESENCE DANS AUTRE RUBRIQ</b>	<b>N° DE LA QUESTION</b>	<b>SCORE MOYEN</b>	<b>PRESENCE DANS AUTRE RUBRIQ</b>	<b>N° DE LA QUESTION</b>	<b>SCORE MOYEN</b>	<b>PRESENCE DANS AUTRE RUBRIQ</b>
5	R2/Q1-Q9	70%		R3/Q6	76%	<b>C</b>	R3/Q13	76%		R2/Q10	60%	
6	R2/Q11	66%	<b>A</b>	R4/Q8	64%	<b>K</b>	R5/Q8	82%		R2/Q11	66%	<b>A</b>
7	R2/Q13	32%		R6/Q1	44%		R5/Q1	76%	<b>Q</b>	R2/Q16	64%	<b>B</b>
8	R2/Q18	38%		R6/Q2	62%	<b>Y</b>	R5/Q9	76%		R2/Q17	60%	
9	R4/Q12	84%	<b>I</b>	R6/Q4	96%		R5/Q3	62%		R3/Q1	88%	<b>D</b>
10	R5/Q14	42%	<b>S</b>	R6/Q7/8/9	96%		R5/Q10	60%		R3/Q2	68%	<b>E</b>
11	R5/Q15	40%	<b>T</b>	R6/Q11	96%		R5/Q2	56%	<b>R</b>	R3/Q4	68%	
12	R7/Q11	34%		R6/Q15	96%	<b>W</b>	R5/Q11	48%		R3/Q5	64%	
13	R8/Q11	87%		R6/Q12/14/16/17/18	90%		R5/Q7	46%		R3/Q12	50%	
14	R8/Q3	80%	<b>A2</b>	R6/Q2/19	90%		R5/Q14	42%	<b>S</b>	R4/Q12	84%	<b>I</b>
15	R8/Q14	80%	<b>B2</b>	R6/Q25/26	88%		R5/Q15	40%	<b>T</b>	R4/Q9	78%	
16	R8/Q16	77%	<b>C2</b>	R6/Q28	88%	<b>X</b>	R5/Q16	40%	<b>U</b>	R4/Q8	64%	<b>K</b>
17	R8/Q17	77%		R6/Q3/10	84%		R5/Q5	40%		R4/Q2	40%	<b>N</b>
18	R8/Q12	73%	<b>D2</b>	R6/Q2/24	80%		R5/Q6	38%		R4/Q13	32%	<b>O</b>
19	R8/Q2	65%	<b>F2</b>	R7/Q4	100%	<b>Y</b>	R5/Q4	24%		R4/Q1	76%	<b>Q</b>
20	R8/Q10	65%	<b>G2</b>	R8/Q14	80%	<b>B2</b>	R5/Q12	34%		R5/Q2	56%	<b>R</b>
21	R8/Q7	62%		R8/Q5	37%		R5/Q13	14%		R5/Q7	46%	
22	R8/Q8	63%					R8/Q20	52%		R6/Q28	88%	<b>X</b>
23	R8/Q9	60%	<b>I2</b>				R8/Q15	52%	<b>K2</b>	R7/Q10	60%	<b>D1</b>
24	R8/Q18	60%	<b>J2</b>							R7/Q9	58%	<b>F1</b>
25	R8/Q15	52%	<b>K2</b>							R8/Q3	80%	<b>A2</b>
26	R8/Q13	50%								R8/Q16	77%	<b>C2</b>
27										R8/Q16	72%	
28										R8/Q12	73%	<b>D2</b>
29										R8/Q2	65%	<b>F2</b>
30										R8/Q10	65%	<b>G2</b>
31										R8/Q18	60%	<b>J2</b>
32										R9/Q1	44%	<b>I1</b>
33										R9/Q2-Q12	65%	
34										R9/Q13	48%	<b>H1</b>

Tableau 8 B : « IE/SI/KM TEST 2 » SI et KM à SONATRACH

QUESTIONS RELATIVES AU SI ET KM A SONATRACH					
SI			KM		
N° DE LA QUESTION	SCORE MOYEN	PRESENCE DANS	N° DE LA QUESTION	SCORE MOYEN	PRESENCE DANS
R2/Q11	66%	<b>A</b>	R3/Q1	88%	<b>D</b>
R3/Q6	76%	<b>C</b>	R3/Q2	68%	<b>E</b>
R4/Q12	84%	<b>I</b>	R3/Q3	68%	
R4/Q10	52%	<b>M</b>	R3/Q7	58%	
R4/Q11	60%		R3/Q8	58%	<b>F</b>
R4/Q13	32%	<b>O</b>	R3/Q12	50%	<b>G</b>
R6/Q2	62%	<b>V</b>	R3/Q9	36%	<b>H</b>
R6/Q15	96%	<b>W</b>	R3/Q11	34%	
R7/Q8	52%	<b>G1</b>	R3/Q10	26%	
R8/Q3	80%	<b>A2</b>	R4/Q1	52%	<b>L</b>
R8/Q9	60%	<b>I2</b>	R4/Q10	52%	<b>M</b>
R8/Q6	30%	<b>L2</b>	R4/Q2	40%	<b>N</b>
			R4/Q14	26%	<b>P</b>
			R5/Q16	40%	<b>U</b>
			R8/Q3	80%	<b>A2</b>
			R8/Q4	70%	<b>E2</b>
			R8/Q19	65%	<b>H2</b>
			R8/Q6	30%	<b>L2</b>
			R9/Q13	48%	<b>H1</b>

Tableau 8 C: « IE/SI/KM TEST 3 » Interdépendances et synergies du triptyque IE/SI/KM

QUESTIONS RELATIVES A L'INTERDEPENDANCE DES VARIABLES IE/SI/KM A SONATRACH											
INTERDEPENDANCE DES VARIABLES											
IE/SI			IE/KM			SI/KM			IE/SI/KM		
N° DE LA QUESTION	SCORE MOYEN	PRESENCE DANS AUTRE RUBRIQUE	N° DE LA QUESTION	SCORE MOYEN	PRESENCE DANS AUTRE RUBRIQUE	N° DE LA QUESTION	SCORE MOYEN	PRESENCE DANS AUTRE RUBRIQUE	N° DE LA QUESTION	SCORE MOYEN	PRESENCE DANS AUTRE RUBRIQUE
R2/Q12	54%		R3/Q8	56%	<b>F</b>	R2/Q15	46%		R4/Q6	68%	<b>J</b>
R2/Q14	44%		R3/Q12	50%	<b>G</b>	R3/Q5	64%		R4/Q1	52%	<b>L</b>
R2/Q16	64%	<b>B</b>	R3/Q9	34%	<b>H</b>	R3/Q8	56%	<b>F</b>	R7/Q4	100%	<b>Y</b>
R3/Q4	68%		R4/Q8	64%		R4/Q6	68%	<b>J</b>	R7/Q13	70%	
R3/Q5	64%		R4/Q6	68%	<b>J</b>	R7/Q3	66%	<b>A1</b>	R7/Q6	68%	
R4/Q9	78%		R4/Q14	28%	<b>P</b>	R7/Q12	64%	<b>B1</b>	R7/Q2	66%	<b>Z</b>
R4/Q4	70%		R7/Q7	60%	<b>C1</b>	R7/Q5	58%	<b>E1</b>	R7/Q3	66%	<b>A1</b>
R4/Q6	68%	<b>J</b>	R7/Q5	58%	<b>E1</b>				R7/Q12	64%	<b>B1</b>
R7/Q2	66%	<b>Z</b>	R9/Q1	44%	<b>I1</b>				R7/Q7	30%	<b>C1</b>
R7/Q12	64%	<b>B1</b>							R7/Q10	60%	<b>D1</b>
R7/Q9	58%	<b>F1</b>							R7/Q5	58%	<b>E1</b>
R7/Q8	52%	<b>G1</b>							R7/Q9	58%	<b>F1</b>
R8/Q9	60%	<b>I2</b>							R8/Q4	70%	<b>E2</b>
									R8/Q19	65%	<b>H2</b>

Comme nous l'avons mentionné plus haut, nos interprétations vont aller directement dans le sens de nos problématiques et présenter les grandes lignes qui résument des synergies potentielles.

Comme le montrent les tableaux sus-cités, certaines questions se répètent dans plusieurs rubriques et répondent à plusieurs problématiques en même temps ; ce qui nous conduit à la conclusion qu'il existe une synergie et une interdépendance des trois variables étudiées.

### **3.3. Etape 3 : Analyse des synergies**

Cette étape a pour objectif de traiter les interdépendances et les synergies du triptyque IE/SI/KM. Cependant, l'élément central autour duquel nous avons construit notre thèse et nos problématiques reste l'intelligence économique. Aussi, nous allons commencer par appréhender le contenu de ce concept en visualisant le contenu de ses dimensions. Cette approche n'est pas contradictoire avec l'objectif de cette étape car, comme nous allons le voir, des synergies apparaîtront dès le départ.

En suivant l'ordre dans lequel les tableaux ont été présentés, nos premières analyses vont donc porter sur les aspects concrets du système d'intelligence économique au sein de SONATRACH.

#### **3.3.1 Les dimensions visibles de l'intelligence économique au sein de SONATRACH: appropriation des outils**

Après avoir regroupé les différentes questions qui traitent directement des différentes dimensions et outils de l'intelligence économique ( voir tableau « **IE/SI/KM TEST 1** » ), nous pouvons dresser les conclusions suivantes :

##### **A. Au sujet de la veille stratégique**

Le tableau « **IE/SI/KM TEST 1** » nous indique l'ensemble des questions qui abordent la problématique de la veille stratégique au sein de l'entreprise. L'analyse de ces questions et de leurs scores nous amène à déduire les conclusions suivantes :

L'ensemble des questions de la rubrique 2 dont le score moyen est de 94/160 (voir plus haut tableau des scores moyens) ainsi que beaucoup d'autres questions présentes dans les autres rubriques ( voir tableau « **IE/SI/KM TEST 1** ») nous indique **que l'activité de veille stratégique, première dimension de l'intelligence économique, est présente et est effectivement pratiquée à SONATRACH.**

Nous pouvons lire dans la rubrique 2 bis ( jointe en annexe), relative à l'organisation des veilles et des systèmes d'information, que toutes les veilles sont pratiquées puisqu'elles enregistrent toutes des scores moyens bien supérieurs à 50%. Nous comprenons bien cet

intérêt au regard des différents métiers de l'entreprise et les enjeux qui en découlent et l'importance qui est accordée aux activités de veille est bien justifiée.

La nature de ces veilles, quant à elle, est détaillée dans la Rubrique 2 du questionnaire ( voir annexe Rubrique 2) et leur hiérarchisation selon l'ordre d'importance présenté par les répondants figure dans la Rubrique 2.bis ( annexe rubrique 2. Bis). Ce classement indique, à première vue, une cohérence de ces activités de veille avec les métiers de l'entreprise..

Sans grande surprise, la veille concurrentielle arrive en première position au coté des veilles normative et financière. Les veilles technologique et marketing arrivent tout de suite après dans le classement. Nous ne présenterons pas ici toutes les veilles mais nous pensons que ces résultats rejoignent nos conclusions théoriques. En effet, s'il est admis que toutes les veilles sont importantes et contribuent à la performance globale de l'entreprise, la nature des activités de SONATRACH privilégient certaines veilles sur d'autres ; et ce classement en est bien la preuve .

Pratiquer des veilles est certes important mais ne suffit pas pour autant. Il faut coordonner l'ensemble de ces veilles afin d'en optimiser les coûts et améliorer l'efficacité de leur pratique. Ainsi, la Q17 de la R2 indique que les veilles pratiquées au sein de SONATRACH sont bien coordonnées. Cette coordination implique, à nos yeux, trois conclusions :

- D'abord, une coordination des veilles implique une meilleure efficacité et une amélioration potentielle de l'efficience. Les scores des veilles ( qui sont en moyenne largement supérieurs à 50%) le montre bien et indique que toutes les veilles sont pratiquées.
- Ensuite, cette coordination nous renseigne sur la qualité du système d'information de l'entreprise. En effet, nous avons vu dans la section précédente que SONATRACH s'investit et s'implique dans l'amélioration et la modernisation de son système d'information. L'acquisition de l'ERP SAP chargé , entre autres, du traitement en temps réel des informations, impacte forcément et positivement l'efficacité des veilles. Ces mêmes veilles qui permettent de tenir SONATRACH informée des produits et des solutions technologiques à développer pour moderniser son système d'information ;
- Ces deux premières conclusions nous permettent de définir la pratique de la veille stratégique comme un indicateur de performance du système d'information de l'entreprise d'une part, et , d'autre part, l'évolution du système d'information comme indicateur de performance des veilles pratiquées au sein de l'entreprise. Ainsi, **un premier niveau d'interdépendance entre cette dimension de l'intelligence économique et le système d'information à SONATRACH ressort. Une interdépendance qui crée une synergie et permet de maintenir et d'améliorer l'efficacité de ces deux systèmes.** Aussi, cette rubrique 2 nous renseigne, à travers les Q12, Q14, Q15, Q16 sur d'autres formes d'interdépendances qui ressortent du couple veille / système d'information. Cependant, cette synergie déduite à travers cette étude n'étant pas formalisée, nous pouvons conclure qu'elle n'est pas pleinement exploitée

au niveau de l'entreprise et que cette dernière gagnerait à la formaliser pour monter en compétitivité.

Le tableau « IE/SI/KM TEST 1 » montre également des croisements entre la veille stratégique et chacun des deux autres dispositifs SI et KM. Nous constatons d'ailleurs que dans la rubrique veille de ce tableau figurent d'autres questions provenant des autres rubriques. Tout comme nous retrouvons d'ailleurs dans les rubriques du SI et KM des questions relatives à la veille stratégique. Ce croisement, dont nous reviendrons un peu plus loin, nous amène aussi à conclure d'une forme d'interdépendance de l'IE et des SI/KM

Certaines limites apparaissent tout de même dans le processus de veille stratégique dans l'entreprise. Les résultats affichent une certaine faiblesse au niveau de l'organisation des plans de veille et l'évaluation de ces pratiques. Cependant, Si d'un côté, les outils de veille sont jugés, comme le montrent les résultats, efficaces et que ces mêmes résultats présentent l'organisation des plans de veille comme insuffisante, nous ne pouvons, à notre niveau, que relever le manque à gagner éventuel lié à l'existence des plans de veille. Nous ne pouvons pas nous prononcer avec certitude sur les raisons de cette insuffisance mais nous pouvons tout de même penser que c'est lié au processus d'intelligence économique qui est toujours en cours de développement. Les priorités sur les actions de veille sont dictées, pour l'instant, par le souci de l'entreprise à s'adapter à ces changements rapides que connaît son environnement. L'élaboration des plans pour une démarche totale de proactivité et de création d'opportunité s'en suivra, peut être...

### **B. Au sujet de la sécurisation à SONATRACH**

Plusieurs rubriques abordent la question de la sécurité au sein du groupe. L'analyse de ces questions nous amène aux conclusions suivantes :

La rubrique 6 met en avant l'ensemble des domaines et des activités que couvre la dimension de protection et de sécurisation au niveau de l'entreprise. Le niveau élevé des scores enregistrés dénote de **la grande importance qu'accorde SONATRACH au volet sécurisation et protection des patrimoines.**

Ces résultats indiquent un intérêt certain pour une sécurisation globale couvrant plusieurs aspects. Ainsi, la sécurité englobe aussi bien l'infrastructure informationnelle que physique de l'entreprise. Un intérêt très particulier est accordé à la sécurité des informations. Les différents accès aux informations sont ainsi organisés et protégés de sorte à n'en limiter l'accès qu'aux utilisateurs. L'accès étant accordé en fonction de la nature des informations et des utilisateurs ciblés. Des mots de passe, des clauses de confidentialités ainsi que des procédures spéciales ( voir tableau rubrique 6) sont élaborées afin d'améliorer le niveau de sécurité.

L'intérêt porté à la sécurisation des bases de données et des bases de connaissances ou de la mémoire organisationnelle de l'entreprise montre un lien direct de cette dimension avec le

système d'information. Le responsable du département IE nous dit à cet effet que « la protection de l'information de l'entreprise est prise en charge par la Direction Centrale Digitalisation et Système d'Information.

### **C. Au sujet de l'influence**

La rubrique 5 est consacrée aux opérations et aux stratégies d'influence de SONATRACH. Nous constatons à travers les résultats obtenus, voir également les questions 15 et 20 de la rubrique 8, que des actions pour gérer l'image et la réputation de l'entreprise sont mises en place par le groupe.

Ainsi, l'entreprise essaye, à travers ses stratégies d'influence et de communication, d'augmenter son réseau d'influence en participant à des forums internationaux, séminaires, conférences et toutes rencontres d'envergure internationale. Ces apparitions et interventions œuvreront à augmenter les opportunités de coopérations avec les étrangers et son impact sur les terrains ciblés.

Sonatrach développe aussi ces stratégies d'influence à travers des participations à différents événements et meetings nationaux et internationaux ainsi qu'à travers sa présence dans les organisations énergétiques mondiales tels que l'OPEP, GECF.

Des actions de communication et des stratégies d'influence sont certes adoptées mais nos résultats nous montrent que l'impact de ces communications n'est pas convenablement mesuré et que ces stratégies d'influence, malgré les présences et les adhésions multiples de l'entreprise aux différentes manifestations, manquent encore d'impact sur les terrains ciblés ou à cibler (puisque là encore, nous constatons une insuffisance quant à l'élaboration de plan annuel d'influence). Nous pensons que la diversité de ses apparitions et de ses participations dans plusieurs manifestations ne peut pas compenser une absence de plan. Un plan qui définirait, en plus de la nature de l'intervention, l'impact et l'influence attendus de ces communications.

Dans le cadre des stratégies d'influence, l'entreprise dispose d'une direction de communication. Elle n'est pas rattachée à la direction de l'IE, ce qui nous laisserait croire que c'est l'une des raisons qui réduisent la portée de ses actions de lobbying. Ces deux directions devraient travailler en étroite collaboration. La dimension influence faisant partie intégrante d'un dispositif intelligence économique, les synergies entre ces deux directions seraient illimitées.

### **D. Au sujet de l'IE et de l'avantage concurrentiel**

Le tableau récapitulatif des questions « l'IE/SI/KM TEST 1 » nous indique certaines questions qui mettent en avant l'impact et l'intérêt de l'intelligence économique pour le groupe SONATRACH.

La rubrique 9 met en avant la relation intelligence économique, dans toutes ses dimensions, avec le niveau stratégique de l'entreprise. Nous observons, à travers les résultats obtenus, que l'anticipation est un élément clé dans la prise de décision (R9/Q5, Q12) et que les différentes structures de l'entreprise sont impliquées dans le processus d'innovation et la prise de décision (R9/ Q3).

Ces résultats font apparaître l'importance qu'accorde l'entreprise au diagnostic stratégique. Un diagnostic qui met en avant les points forts et les points faibles de l'entreprise dans son environnement (R9/ Q4, Q6, Q7, Q8, Q9, Q11, Q12). On y constate également le rôle de la veille dans cette quête informationnelle (R9/Q5) ; une culture informationnelle au service de l'innovation, de la compétitivité et de l'avantage concurrentiel. Un recours à des outils d'analyse stratégique efficaces tels que les matrices SWOT , dont nous avons présenté quelques exemples dans la section précédente, qui améliorent de la capacité de l'entreprise à maintenir et à développer sa position concurrentielle.

Nous constatons, par ailleurs, l'existence d'un réseau d'information capable d'identifier des signaux faibles et les mettre à la disposition des utilisateurs cibles ; les cellules d'intelligence économique et de veille sont d'ailleurs bien impliquées pour identifier et gérer les signaux faibles (R9/Q2).

Comme nous le savons, la pertinence d'un diagnostic est déterminée, entre autres, par les compétences des membres de l'équipe du diagnostic et, la polyvalence des membres de l'équipe du diagnostic peut améliorer de la qualité et de l'objectivité de ce diagnostic. La rubrique 8 nous offre, à cet effet, la possibilité d'observer, avec plus d'objectivité, que la problématique informationnelle au sein de SONATRACH, est prise au sérieux. En effet, l'entreprise, en dehors des différents services qui s'occupent des différentes fonctions de manipulation de l'information, fait appel à un groupe d'experts internationaux pour une meilleure pertinence des décisions qui découlent de ses recherches. Un groupe d'experts dont la vision, plus globale et plus internationale, complète celle des membres internes de l'entreprise et dont les prescriptions stratégiques peuvent être plus enrichissantes.

La rubrique 8 nous renseigne également sur ce partenaire de l'entreprise en matière de diagnostic, d'analyse stratégique et de prescriptions stratégiques. Le Boston Consulting Group, de notoriété internationale et qui a fait ses preuves dans le domaine de l'analyse stratégique, est un partenaire du groupe SONATRACH.

Nous avons eu l'opportunité de discuter avec un de ses experts et avons noté dès lors que leur contribution est mise à profit par l'entreprise. Concernant notre problématique, la synergie apparaît dans la mesure où ce groupe s'appuie sur des actions de veille et d'intelligence économique pour élaborer son analyse ( R8/ Q2/Q12/Q13) ; une analyse jugée pertinente d'après les réponses reçues (R9/Q1/Q7/Q18)- (R2/Q10)

Ce groupe travaille en coordination avec les membres de l'entreprise ( R9/Q4/Q19) – ( R3/Q2) et coordonne ses activités et les activités de veille et d'intelligence économique de l'entreprise ( R9/Q2/Q12/Q13).

Nous venons de passer en revue tous les aspects liés à l'intelligence économique au sein de SONATRACH. Des conclusions que nous avons construites de nos entretiens au traitement des questionnaires, nous avons répondu à la première partie de notre problématique. Au-delà de l'existence et la pratique de l'intelligence économique à SONATRACH, nous avons retracé, sur la base des informations collectées et de nos connaissances dans le domaine, le processus de mise en place du dispositif IE au sein de SONATRACH.

Les efforts déployés par l'entreprise ainsi que l'implication du top management et de tous les membres de la direction IE dans cette mission nous amène à des conclusions très encourageantes. Malgré certaines lacunes constatées dans ses composantes, l'intelligence économique est en plein essor dans cette entreprise et ces insuffisances constatées ne sont que la preuve d'une évolution « normale » d'un processus d'apprentissage. Ces lacunes sont pour nous la preuve qu'une construction s'amorce. Elles ne reflètent pas des faiblesses liées à un manque d'anticipation ou de préparation mais bien la preuve d'une réflexion profonde qui se met en place. Une réflexion basée sur une volonté partagée et qui a besoin de mesurer ses faiblesses avant de prouver ses forces. Nous restons convaincus que la force d'une chaîne se mesure par la vulnérabilité de ses maillons faibles ; mettre le doigt sur ces maillons faibles est une occasion en or pour rendre la chaîne plus solide.

### **3.3.2. Au sujet du système d'information et de l'intelligence économique ( SI/IE) au sein de SONATRACH : plus qu'un support, un partenaire**

Les complexités environnementales, tant nationale qu'internationale dans lesquelles évolue l'entreprise SONATRACH et la multiplicité et diversité des partenaires avec lesquels elle interagit, la contraignent à revoir sans cesse son système d'information de sorte à ce qu'il s'aligne en permanence aux stratégies du système d'intelligence économique. Son adéquation avec l'intelligence économique et la stratégie de l'entreprise conditionne fortement la position concurrentielle de l'entreprise. Aussi, sa performance à l'interne est tout aussi importante car il permet une coordination entre les différents services de l'entreprise tout comme il constitue le support de choix pour remplir les différentes fonctions (capitalisation, mémorisation, partage,...) du KM.

Le tableau « IE/SI/KM TEST 3 » renvoie à l'ensemble des questions qui traitent de l'interdépendance et des synergies qui découlent du couple IE/SI.

Nous venons de voir plus haut que la veille stratégique et le système d'information créent une synergie. Cette synergie contribue aussi bien à l'amélioration de la performance de chacun de ces deux outils qu'à l'amélioration de la compétitivité globale de l'entreprise. Comme nous pouvons le constater dans le tableau « IE/SI/KM TEST1 », les variables veille/SI apparaissent souvent comme partenaires dans la quête de l'avantage concurrentiel. Si les besoins sont exprimés par la veille, leur prise en charge, sous différentes formes, est facilitée par le SI.

La synergie du couple IE/SI permet une meilleure visibilité de l'environnement (R9/Q2/Q6/Q7/Q9/Q12) et des besoins internes de l'entreprise (R9/Q5) et augmente de la

capacité de l'entreprise à améliorer le pilotage de ses activités et s'inscrire dans une logique d'innovation R9/Q3/Q4/Q11.

En croisant les réponses du tableau et les réponses reçues lors des entretiens, nous déduisons que le système d'information mis en place par l'entreprise est en évolution. L'ERP SAP acquis par l'entreprise permet une meilleure coordination entre les différents services. En plus de son traitement de l'information en temps réel.

Comme nous l'avons vu pour l'aspect sécuritaire, la direction des systèmes d'information joue un rôle primordial dans la sécurisation du patrimoine informationnel de l'entreprise.

Nous remarquons, à travers l'ensemble des rubriques, que les questions relatives au système d'information sont imbriquées avec les autres dispositifs. Ce qui dénote de son rôle en tant que support et en tant que vecteur pour la réussite et la performance des autres processus. Ainsi, si, comme le dit le directeur des systèmes d'information de SONTRACH, l'entreprise vient d'acquérir un système d'information performant et compétitif ; cela serait probablement d'un grand apport pour un meilleur fonctionnement de cette jeune cellule qu'est l'intelligence économique et sa capacité à drainer et à manipuler avec le plus grand soin les connaissances organisationnelles de l'entreprise. Le tout, dans un esprit de compétitivité et d'obtention d'avantages concurrentiels.

### **3.3.3. Au sujet du knowledge management et l'IE (KM/IE) au sein de SONATRACH: deux concepts complémentaires et interdépendants**

L'augmentation de la concurrence et la gestion des changements poussent les organisations à dépasser la quête de la réactivité pour aller vers une proactivité. Le KM, avec l'aide des SI et IE constitue un moyen d'y parvenir.

Le Knowledge Management doit permettre aux professionnels de collaborer pour répondre aux enjeux économiques et sociaux de l'entreprise. Celle-ci sera alors apte à prendre des décisions plus rapidement et ainsi favoriser l'apprentissage. Le KM est le fruit d'une structuration minutieuse de l'organisation et d'une application rigoureuse des procédures afin d'augmenter la qualité et la rapidité du travail. Si l'enjeu direct du knowledge management est de contrôler la connaissance au sein d'une organisation, il en découle d'autres enjeux stratégiques. Le knowledge management, par l'amélioration constante des compétences, et par les synergies induites par son interdépendance avec l'IE, permet de créer un environnement favorable à l'innovation. C'est dans cet ordre d'idée que les activités du KM ne peuvent être dissociées de celles de la l'IE. Les connaissances de l'entreprise n'ont de valeur que lorsqu'elles sont rapportées à l'environnement de l'entreprise. Un environnement qui définit d'une part les indicateurs et les connaissances à développer et qui, d'autre part, valide et valorise les connaissances organisationnelles développées par l'entreprise.

Si le point de départ du km est de rassembler des informations, l'IE et SI en sont nécessaires pour compléter ce processus. Sans compter que le km vient aider le SI et l'IE à répondre à la problématique de la gestion et de la manipulation des informations. Le flux important d'information auquel fait face l'entreprise doit être géré à plusieurs niveaux. Une gestion

s'impose lors de la recherche et de la collecte (veille et SI) et une autre lors de sa diffusion et de sa transformation en connaissance ( SI/KM) puis lors de son transfert vers les centres de décisions (KM/IE). Ils s'inscrivent tous les trois dans une démarche d'amélioration continue.

L'intelligence économique est étroitement liée avec le KM. Les deux processus visent la création d'une valeur ajoutée pour l'entreprise et ce à travers la création et le développement de connaissances organisationnelles distinctives. Si l'IE se charge de définir les besoins grâce à son interface avec l'environnement externe et tente de créer un contexte favorable pour les produits de l'entreprise, le KM, quant à lui, se charge de créer les conditions internes pour une meilleure optimisation et valorisation du patrimoine cognitif de l'organisation.

Chacune des fonctions du KM est interdépendante avec les dimensions de l'IE. Le KM doit déterminer les informations et les connaissances à capitaliser. Pour cela, l'intelligence économique veille à répondre à cette fonction. Les choix technologiques à déployer pour les solutions KM sont soutenues aussi bien par le système d'information de l'entreprise que par la dimension « sécurité » de l'intelligence économique. Aussi, la sensibilisation des responsables aux problématiques des décisions stratégiques est l'affaire de l'IE et du KM en même temps ; une collaboration et une complémentarité au service de l'avantage concurrentiel.

Les rubriques 3 et 4 du questionnaire abordent l'ensemble des aspects de la gestion des connaissances au sein de SONATRACH. L'analyse des questionnaires nous amène à comprendre les forces et les limites de cette entreprise quant au volet relatif au knowledge management et à dégager les synergies potentielles avec les autres dispositifs étudiés. Ces rubriques font également ressortir une synergie du couple IE/KM comme par exemple le recours de l'IE aux bases de données et de connaissance ( R4/Q9).

Les activités de SONATRACH en matière de KM qui ressortent dans le questionnaire sont résumées dans les rubriques 3 et 4. R3/Q1 nous indique par exemple que l'entreprise est en mesure de réunir des groupes d'experts internes autour de certains projets, ce qui améliore les occasions et opportunités de partage des connaissances et les possibilités de créer et de développer des connaissances nouvelles pour l'entreprise. Cette idée renvoie à une réflexion sous-tendue par l'IE et qui vise la création et le développement de connaissances nouvelles.

Des réunions et des rencontres apparaissent dans les rubriques de ce questionnaire. Elles sont synonymes de socialisation, ce qui constitue la première étape de création et de développement des connaissances dans un processus de knowledge management. Nous constatons également que des plateformes collaboratives et outils de partage sont implantés et utilisés (R3/Q7, R3/Q8) afin d'optimiser les retours d'expérience. Ce qui met en avant l'interdépendance de l'IE/KM et SI/KM.

Cependant, le process de partage des informations et des connaissances n'étant pas bien formalisé (R3/ Q10), le transfert des connaissances des anciens vers les nouveaux mérite d'être amélioré et mieux organisé. Des insuffisances touchent aussi la formalisation de process de partage des connaissances d'un métier à l'autre.

Par ailleurs, un libre accès sécurisé aux bases de données numériques de l'entreprise (R3/Q6) augmente de la vitesse de traitement et d'acquisition des informations et des connaissances. Ce qui contribuerait à l'amélioration de la performance des différents services de l'entreprise.

Les moyens d'information et de communication de l'entreprise lui procurent la capacité de dissocier les informations pertinentes de celles qui le sont moins (R3/Q13). Synergie SI/KM

Un élément important dans le knowledge management que celui de diversifier les sources de développement des connaissances au sein d'une entreprise afin de profiter d'une diversité de compétences qui augmentent le niveau des connaissances organisationnelles. La moyenne des scores obtenue (R3/Q2) nous laisse observer qu'il ya une collaboration entre les experts externes et les groupes internes de l'entreprise. Cette collaboration, dans laquelle l'entreprise profite des compétences extérieures, permettrait un transfert de connaissances au sein de cette collaboration et une amélioration du niveau de connaissances organisationnelles. synergie KM/IE

Toujours dans un esprit de socialisation et dans le but d'enrichir les connaissances tant individuelles que collectives, des rencontres, entre les différents services de l'entreprise, sont organisés (R3/Q3). A ce niveau, nous pouvons constater, qu'au-delà d'une pratique KM, il existe une culture de knowledge management qui est accord avec le SI et IE en place.

Cependant, des limites, en plus des insuffisances que nous venons de citer plus haut, peuvent être dégagées par la rubrique 3, comme l'absence de collaborateurs en charge d'animer, de réguler et optimiser les échanges. Cette fonction nous paraît importante dans le sens où le processus de transfert de connaissances gagne parfois à être accéléré par des personnes compétentes en la matière. En effet, l'extraction des connaissances tacites et leur transformation en connaissances explicites est une activité délicate. Certains individus de l'entreprise peuvent être très compétents dans leur domaine mais ne peuvent pas faire profiter leurs collègues et collaborateurs de leurs connaissances faute d'un problème de communication ou de l'absence d'espace ou d'outils de socialisation. C'est là qu'il serait intéressant pour l'entreprise de désigner des compétences dans ce sens capables de faciliter ces différents transferts.

Cependant, comme nous l'avons dit pour l'IE, les insuffisances relevées à travers ce questionnaire constituent, à nos yeux, des opportunités d'amélioration pour l'entreprise.

### **3.3.4. Au sujet de l'interdépendance des variables SI/KM**

Le principe du knowledge management est de faciliter l'accès aux connaissances. Pour cela, on implique l'ensemble des acteurs d'une entité afin de combiner leur savoir et leur expérience pour créer de la valeur sur le long terme. Concrètement, il s'agit de mettre en place des actions d'aide à la diffusion des connaissances et de développer une méthode d'organisation des documents qui facilitera la transmission. Le SI est un partenaire de choix à cet effet.

Comme on vient de le voir dans le point précédent, le KM implique tout aussi bien l'IE que le SI dans l'exercice de ses fonctions. Le management de la connaissance nécessite l'intervention de la direction qui définit les enjeux attendus ( KM/IE) ainsi que les méthodes et outils utilisés (KM/SI). Les managers ont pour mission de transmettre et faire appliquer la stratégie à leurs équipes (KM/IE). Enfin, certaines fonctions support se doivent d'incorporer cette stratégie à leur méthode de travail (KM/SI).

Pour ne pas tomber dans la répétition, nous ne reviendrons pas sur des synergies qu'on a évoquées dans les points qui précèdent.

Le système d'information à SONATRACH remplissait aussi bien sa fonction de support en externe ( avec l'IE) qu'en interne ( avec le KM). Il permet également de créer une synergie dans le triptyque par sa capacité à exploiter les connaissances propres de l'entreprise pour décrypter les signaux de l'environnement, les acheminer aux acteurs internes de l'entreprise afin de développer des connaissances organisationnelles capables de maintenir et de créer des avantages concurrentiels. Une véritable solution KM ne peut exister sans l'appui d'un système d'information qui déterminera d'ailleurs la qualité et la performance de ces solutions KM. Le processus de création, de développement et de valorisation des connaissances dans le cadre du KM à Sonatrach fait fortement appel au système d'information de l'entreprise et fait preuve de synergie telle que nous le montrent les rubriques 3 et 4. C'est d'ailleurs , en partie, la forte implication du SI dans les stratégies KM qui confère au SI un statut de vecteur de prise de décision qui dépasse le simple statut de « support » ou d'outil.

Nous pouvons également déduire à travers l'analyse du questionnaire que la qualité des solutions et les outils du km sont déterminés par la qualité des systèmes d'information. La R2/Q15 indique que le système d'information à SONATRACH répond aux besoins de la gestion des connaissances. Une synergie confirmée par les réponses et les notes attribuées par les responsables ciblés.

R3/Q5et Q8 nous renseignent sur la nature de cette synergie (SI/KM) et nous indique que le système d'information de l'entreprise permet une optimisation de la diffusion des informations et des connaissances entre les collaborateurs. Des plateformes collaboratives et des outils de partage sont implantés et utilisés. Les R7/Q3/Q5/Q12 mettent en relation le rôle et l'importance du SI en tant que support du KM et de l'IE.

### **3.3.5. Au sujet de l'interdépendance des variables IE/SI/KM**

Quand on cherche à positionner une organisation dans son contexte socio-économique, la vision qui s'impose naturellement et à priori est celle de l'entreprise qui est incluse dans son environnement. Cependant, cette inclusion ne doit pas restreindre la vision de l'entreprise à se considérer comme un sous-système où l'environnement lui dicte ses lois ou vice versa. En ce sens que l'environnement comme l'entreprise sont deux sous-systèmes distincts en interaction forte. La pondération équivalente des interactions de l'environnement vers l'organisation et inversement constitue un facteur fondamentale de stabilité. D'où la nécessité de développer

un système d'intelligence économique capable d'évaluer le degré de ces interactions et de développer des stratégies en conséquence. Un système d'intelligence économique a, quant à lui, besoin d'un système d'information pour le soutenir. Il a également besoin d'un système qui l'aide à développer des connaissances distinctives et uniques qu'il déploiera dans ses stratégies.

La connaissance organisationnelle est une ressource propre, qui n'est pas la somme des connaissances des acteurs de l'entreprise. La synergie créée par l'interconnexion et la rencontre des différentes connaissances individuelles de l'entreprise est bien plus grande que cette somme. Elle va constituer un patrimoine propre à l'entreprise qui la distingue des autres organisations. Elle repose sur une mémoire que créent ces individus et sa spécificité et sa complexité est tel le système cognitif chez l'être humain. Aussi, ce système de KM est également en interaction avec les autres systèmes de l'organisation. La création, la capitalisation, le partage et la valorisation des connaissances nécessite une coopération avec le système d'information en interne. Aussi, son interaction avec l'environnement nécessite une coopération avec le système d'intelligence économique. L'optimisation de ces interactions (interne et externe) passe par l'analyse, en termes d'interdépendance, des trois systèmes (IE/SI/KM).

Il peut arriver, dans une entreprise, que des actions de recherche et de veille soient lancées mais sans suite. Dans le cas de SONATRACH, le processus enclenché continue son évolution et, suite à la collecte des informations par les équipes instruites à cet effet, il y'a analyse et traitement (R3/Q4). Ce qui ressort à ce niveau, C'est cette pratique effective de veille (première dimension de l'intelligence économique) et son adéquation avec le système d'information de l'entreprise qui permet la circulation et le traitement des informations d'un acteur ou d'un niveau à un autre. La R3/Q5 vient conforter l'idée précédente et démontre l'utilité du système d'information tant dans les informations remontées par la veille que dans les pratiques du knowledge management. Cette question met en relation les trois variables que nous avons étudiées, à savoir l'IE/SI/KM. De cette question et des réponses que nous avons reçues, nous pouvons nous prononcer sur la qualité du système d'information à SONATRACH et son rôle en tant que support pour les activités d'intelligence économique et de knowledge management.

R3/Q5 montre une corrélation entre le système d'information et le knowledge management. En effet, les résultats nous indiquent que le système d'information au sein de Sonatrach est organisé de sorte à permettre une diffusion optimale des informations et des connaissances entre les différents services de l'entreprise.

Le système d'information d'une organisation ne peut créer de synergie entre les acteurs que s'il est capable de créer une synergie entre les connaissances propres de l'entreprise ( KM). il déterminera la capacité de l'entreprise à décrypter des signaux faibles provenant de l'environnement de l'entreprise ( veille stratégique) afin de créer des connaissances distinctives (KM) traductibles en actions pertinentes et stratégies gagnantes ( KM et IE)

La rubrique 7 met en avant une série de questions qui montrent le degré de corrélation entre les trois dispositifs. Il en ressort clairement que le système d'information occupe une place de

choix dans la diffusion, l'analyse et le traitement des informations d'une part et arrive à créer cette synergie entre le KM et l'IE de l'entreprise.

Si l'information constitue le facteur commun entre les trois dispositifs, la connaissance constitue la ressource qui en découle et la décision constitue, quant à elle, l'aboutissement qui mène vers l'avantage concurrentiel.

Les décisions stratégiques de SONATRACH reposent sur les mémoires de l'entreprise. Les décideurs recourent ainsi aux connaissances contenues dans les bases de connaissances pour décider des stratégies à mettre en œuvre (R7/Q6). Cette question met en relation l'interdépendance entre le dispositif d'intelligence économique et le knowledge management. Il en ressort une interconnexion qui va dans les deux sens (R7/Q7). En effet, si l'intelligence économique a besoin de la mémoire organisationnelle pour puiser des ressources cognitives stratégiques et créer de la valeur ajoutée, il n'en demeure pas moins que ces connaissances prennent leurs sens grâce à l'environnement (R7/Q7) et y prennent également de la valeur grâce à l'usage que l'entreprise en fait dans cet environnement. Ainsi, l'intelligence économique et le knowledge management constitue un couple qui œuvre, à travers les synergies qu'il crée, pour l'obtention de l'avantage concurrentiel.

Aussi, le fonctionnement de ces deux dispositifs ne peut être optimisé que s'ils sont supportés et soutenus par un système d'information performant et efficace. Ce qui, pour le cas de SONATRACH, est vérifié (R7/Q8).

Toujours dans cet élan de recherche de performance, le système d'information de SONATRACH est également au service de la gestion des connaissances au sein de cette entreprise. Si sa présence est requise dans la diffusion des besoins exprimés en information et en connaissances, elle devient un atout de réussite lorsqu'il s'agit de mettre à la disposition de l'entreprise les moyens nécessaires pour traiter, stocker et diffuser ces informations et connaissances. La mise à disposition d'un réseau efficace pour la gestion des connaissances est un vecteur pour la création et le développement des connaissances et donc la possibilité d'en créer de la valeur ajoutée. L'efficacité et l'efficacités d'un dispositif augmente de l'efficacité de l'ensemble des dispositifs qui interagissent avec lui et cela procure donc une efficacité globale au service des connaissances organisationnelles et de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

#### **4. Schématisation des synergies du triptyque : intelligence économique/système d'information et knowledge management**

Nous allons tenter, dans ce qui suit, de construire, à travers les résultats des entretiens et des analyses que nous avons menées au sein de SONATRACH, un schéma qui fait ressortir l'interdépendance des trois systèmes qui laisse libre court à l'imagination du lecteur pour élargir le champ des synergies potentielles.

Pour faciliter la lecture et la compréhension du schéma, nous allons d'abord élaborer quatre tableaux d'interdépendance que nous feront figurer dans le modèle qui suivra.

## Chapitre 5 : Présentation des résultats et apports de la recherche



Le premier tableau (TAB/A) résumera les interactions principales IE/SI. Il présentera à la colonne gauche l'impact de l'IE sur le SI et, dans la colonne droite, l'impact du SI sur l'IE.

Le deuxième tableau (TAB/B) résumera les interactions principales IE/KM. Il présentera à la colonne gauche l'impact de l'IE sur le KM et, dans la colonne droite, l'impact du KM sur l'IE.

Le troisième tableau (TAB/C) résumera les interactions principales KM/SI. Il présentera à la colonne gauche l'impact du KM sur le SI et, dans la colonne droite, l'impact du SI sur KM.

Le dernier tableau (TAB/D) résumera les synergies du triptyque à travers les différentes interdépendances.

**Tableau N° 9 : Interdépendance IE/SI à SONATRACH**

<b>Tableau (TAB/A) : interdépendance IE/SI</b>	
	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La veille est une source d'information pour améliorer le SI. Il informe l'entreprise des évolutions technologiques en matière de modernisation des systèmes d'information ;</li> <li>• L'IE met au défi le SI de l'entreprise qui doit s'adapter à l'évolution de l'environnement notamment les évolutions technologiques ;</li> <li>• L'IE constitue un indicateur de performance du système d'information ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SI est un support pour la veille stratégique ;</li> <li>• SI soutien la dimension sécurité de l'IE ;</li> <li>• SI développe les outils et les méthodes pour les stratégies de communication et d'influence ;</li> <li>• SI permet une meilleure coordination entre les différentes activités et fonctions de l'IE ;</li> <li>• SI permet le traitement de l'information en temps réel (notamment pour l'ERP SAP acquis récemment par SONATRACH) ;</li> <li>• SI optimise la diffusion des informations ;</li> <li>• SI facilite la recherche et la collecte d'informations ; SI facilite le traitement d'information ; SI facilite le stockage d'informations ;</li> <li>• SI facilite la diffusion d'information ;</li> <li>• Alignement du SI à l'IE facilite l'alignement de l'IE à la stratégie d'entreprise</li> </ul>

Source : élaboré par nos soins

**Tableau N° 10: Interdépendance IE/KM à SONATRACH**

<b>Tableau (TAB/B) : interdépendance IE/KM</b>	
IE → KM	KM → IE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A travers la veille stratégique, l'IE constitue une source d'information pour le KM ;</li> <li>• L'IE contribue à la mise à jour de la base de connaissances de l'entreprise ;</li> <li>• IE définit et détermine les compétences et les connaissances à développer pour l'obtention d'un avantage concurrentiel ;</li> <li>• L'IE valide et valorise les connaissances organisationnelles de l'entreprise à travers, entre autre, les actions qu'elle enclenche ;</li> <li>• IE et KM sont partenaire dans la réflexion et la construction d'un avantage concurrentiel ;</li> <li>• Par sa dimension « protection », l'IE protège le patrimoine cognitif de l'entreprise et sécurise l'accès aux bases de données et de connaissances de l'organisation ;</li> <li>• IE offre des modèles de références en matière de pratiques KM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le KM diffuse, partage et transmet les objectifs et les stratégies de l'entreprise à tous les niveaux des acteurs ;</li> <li>• Le KM permet la traduction des objectifs de l'entreprise en connaissances accessibles à tous les niveaux de l'entreprise ;</li> <li>• KM crée, développe et capitalise les connaissances en fonction des besoins exprimés par l'IE ;</li> <li>• KM rassemble les informations provenant de l'IE pour construire des connaissances distinctives ;</li> <li>• Par son processus de conversion sociale des connaissances, le KM contribue à la conversion des connaissances au niveau de l'entreprise. Il permet, grâce à la socialisation, externalisation, combinaison et internalisation, aux connaissances tacites des membres de l'organisation de passer vers les autres membres en créant ainsi de la valeur ajoutée pour les connaissances collectives et organisationnelles au service de la stratégie d'entreprise ;</li> <li>• Km offre à l'IE une base de connaissances pour construire ses actions stratégiques ;</li> <li>• KM crée de la valeur ajoutée par le développement de la mémoire organisationnelle au service de l'IE et de la stratégie d'entreprise ;</li> <li>• KM participe à la définition des informations pertinentes.</li> </ul>

Source : élaboré par nos soins

**Tableau N° 11 : Interdépendance KM/SI à SONATRACH**

<b>Tableau (TAB/C) : interdépendance SI/KM</b>	
SI → KM	KM → SI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• SI support pour le KM ;</li> <li>• SI aide à la construction de la base de connaissances de l'entreprise ;</li> <li>• SI contribue au développement des solutions KM ;</li> <li>• SI facilite la collecte d'information au service du KM ;</li> <li>• SI intervient dans le processus de socialisation des connaissances : par la mise à dispositions des outils et des espaces pour les réunions et les rencontres ;</li> <li>• SI intervient, par les outils qu'il assure, à l'étape d'extériorisation des connaissances ;</li> <li>• SI intervient dans l'étape de combinaison et stockage des connaissances ;</li> <li>• SI développe des outils et des méthodes d'organisation de la base des connaissances ;</li> <li>• SI incorpore la stratégie KM dans ses fonctions et ses perspectives de développement ;</li> <li>• SI optimise la diffusion des informations et des connaissances ;</li> <li>• SI implémente des plateformes collaboratives dans l'entreprise ;</li> <li>• SI facilite, par ses outils, la sensibilisation des membres de l'entreprise pour une culture KM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KM définit les besoins technologiques que SI doit prendre en charge ;</li> <li>• KM participe à l'identification des informations pertinentes ;</li> <li>• KM définit les méthodes et outils à développer ;</li> <li>• KM permet d'enrichir les connaissances et d'améliorer les compétences organisationnelles en vue de rendre le SI plus performant ;</li> <li>• Ils améliorent de l'efficacité de la mémoire organisationnelle et du patrimoine cognitif de l'entreprise ;</li> </ul>

**Source** : élaboré par nos soins

**Tableau N° 12 : Interdépendance IE/SI/KM à SONATRACH**

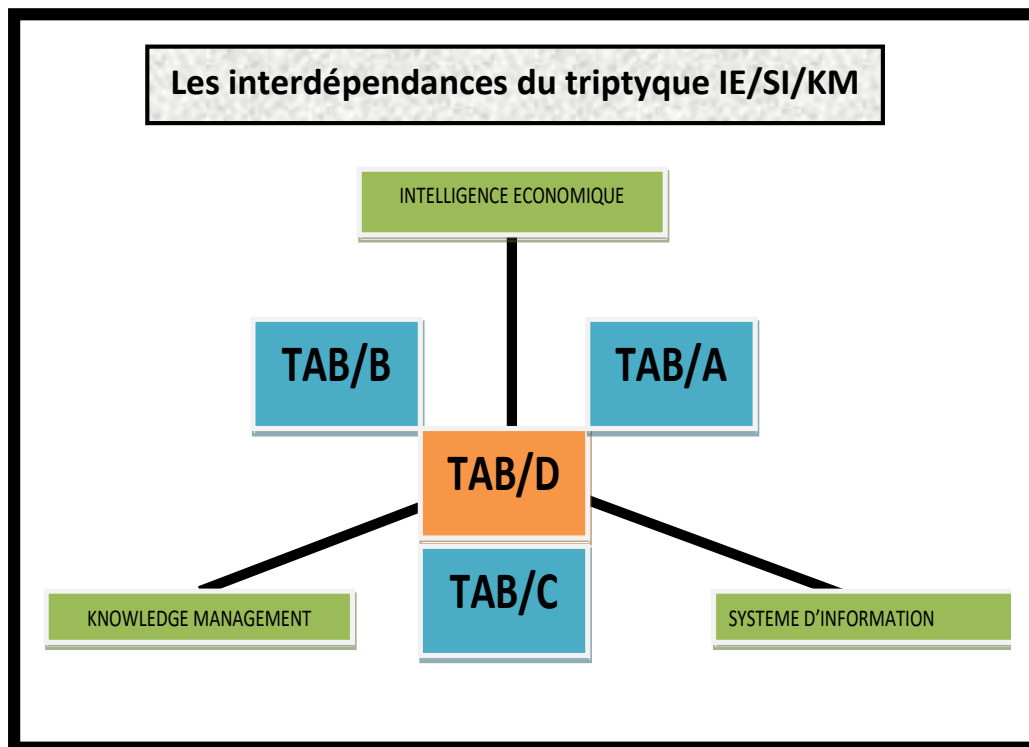
**Tableau (TAB/D) : Interdépendance IE/SI/KM**

- Le triptyque est nécessaire et intervient en synergie dans l'évaluation des degrés d'interaction de l'entreprise avec son environnement pour construire les stratégies et obtenir, éventuellement des avantages concurrentiels ;
- Le triptyque s'implique dans le développement des connaissances organisationnelles distinctives à travers les connaissances individuelles puis collectives ;
- Le triptyque enrichit la mémoire organisationnelle de l'entreprise ;
- Le repérage, la création, la partage et la valorisation des connaissances ( KM) nécessite une coopération interne (SI) et une visibilité externe (IE) ;
- La synergie que crée ce triptyque contribue à l'optimisation des interactions entre ses composantes et l'amélioration de l'efficacité de chacun de ces systèmes ;
- L'efficacité et l'amélioration de chacun de ces systèmes impactent l'efficacité de chacun des deux autres ainsi que l'efficacité globale du triptyque ;
- Diffusion optimale des informations vers l'extérieur (IE/SI), et vers l'intérieur (IE/SI/KM) ;
- Circulation du flux d'information IE/SI/KM et du flux de connaissances KM/SI/IE ;
- Les stratégies de communication et d'influence sont basées sur des connaissances (KM) définies en fonction des acteurs ciblés (IE) à travers des méthodes et des outils bien précis (SI) ;
- Les décisions stratégiques (IE) reposent , entre autres, sur la mémoire de l'entreprise créée, développées et valorisée par le triptyque.

**Source** : élaboré par nos soins

Après avoir exposé quelques unes des synergies, nous pouvons schématiser ces différentes interdépendances dans la figure suivante :

Figure N° 37 : les interdépendances du triptyque IE/SI/KM à SONATRACH



Source : synthèse des tableaux précédents, élaborés par nous.

Notre passage par les différentes directions ciblées de SONATRACH, et plus précisément le département d'intelligence économique, nous a permis de recueillir des informations et des documents qui ont servi à établir un parallèle avec nos résultats théoriques. Nous avons pu observer, au sein de ce département, l'intelligence économique en « action ».

Nos observations au sein des différentes directions affirment l'importance qu'accorde le management de SONATRACH à l'IE. Un intérêt certain qui appelle à des synergies prometteuses dans un triptyque qui réunit l'information et la connaissance en action à la quête du développement de la compétitivité.

Nous proposons, en guise de conclusion à cette section, un schéma, qui constitue une représentation simplifiée des différentes interdépendances et synergies qui ressortent du triptyque IE/SI/KM. Il illustre des synergies possibles du triptyque IE/SI/KM. Si des flèches n'apparaissent pas, c'est parce qu'il n'y a pas de direction obligatoire pour créer ces synergies. Elles se créent et se forment en fonction du contexte et en fonction de l'orientation que lui donneront les acteurs de l'entreprise.

Nous en concluons que les perspectives de développement sont riches et que les possibilités d'améliorations des performances de l'entreprise sont bien nombreuses.

Par ailleurs, nos constats font également état de quelques insuffisances dans l'optimisation de l'exploitation de l'intelligence économique et du triptyque de manière générale. Ces

insuffisances ( que nous avons soulignées plus haut dans le traitement des tableaux) constituent à nos yeux des pistes à explorer pour aller dans le sens de l'amélioration continue.

### **Conclusion**

L'intelligence économique est belle et bien présente au sein de SONATRACH. Nos enquêtes démontrent bien la présence et l'opérationnalité de cette discipline.

Nous avons pu confirmer cette hypothèse à travers des enquêtes et des questionnaires que nous avons menés au sein de la direction stratégie planification économie, de la direction des systèmes d'information et de la direction de l'intelligence économique, notamment le département de l'intelligence économique.

Le croisement des informations recueillies dans nos enquêtes nous ont également permis d'établir des interactions éventuelles qui ressortent du triptyque et des interactions quelque peu négligées et qui pourraient être privilégiées.

Au terme de ce chapitre, nous restons conscients que d'autres conclusions et d'autres résultats peuvent être déduits d'une analyse de ce triptyque. Notre choix pour cette approche est le fruit d'un processus d'interprétation qui répond, selon un schéma méthodologique basé sur notre posture épistémologique, à des problématiques « complexes » que nous avons tenté de simplifier pour rendre le contenu plus accessible.

Il restera cependant certain que ces notions de simple ou complexe ne sont que des termes que nous appliquons à une réalité que nous abordons en fonction de nos paradigmes. Cette simplification ou complexification restent des processus d'analyse auxquels nous ajoutons ou nous retirons des éléments. Pour cette recherche, notre perspective, ou logique, demeure celle d'une explication qui vise à saisir, ou à ouvrir une voie pour ceux qui veulent mieux comprendre ces variables managériales. Nous avons voulu appréhender un tout par la prise en compte des parties, suivant des découpages plus ou moins fins, en cherchant à établir des liens d'interdépendance des variables du triptyque IE/SI/KM au sein de SONATRACH.

Ainsi, si ces interdépendances ne sont pas exhaustives, elles peuvent néanmoins être enrichies par le lecteur. Chaque vision, chaque approche et chaque critique pourra définir d'autres relations que celles que nous aurons définies et pourra apporter des connaissances nouvelles. Cela démontre, à notre sens, toutes les richesses qui peuvent naître lorsque nous considérons des variables dans leur capacité à interagir non pas seulement l'une sur l'autre mais l'une avec l'autre.

## ***Conclusion de la partie 2***

## **Conclusion de la deuxième partie**

*« La valeur d'un produit ne réside pas dans ce qu'il est mais dans ce qu'il apporte »*

Le monde dans lequel nous vivons et dans lequel évoluent les organisations est un monde complexe. Pour gérer cette complexité et pouvoir naviguer dans ses turbulences, nous devons, en tant qu'acteurs sociaux et économiques, comprendre cette complexité. Nous devons abandonner l'approche mécaniste qui convenait au dix-neuvième et vingtième siècles et aller vers une approche contextuelle en se dotant d'outils et de connaissances tant théoriques que méthodologiques qui nous permettraient d'appréhender une complexité qui serait considérée comme une donnée plus qu'une contrainte.

Par la recherche, l'identification des informations pertinentes, l'entreprise ne cherchera pas à simplifier l'environnement et sa complexité mais cherchera plutôt à le comprendre ; à comprendre les différentes interactions qu'il induit afin de trouver des solutions les plus adaptées pour y faire face. L'entreprise et l'acteur économique de manière générale ne devra pas nager à contre courant mais devra trouver le moyen d'utiliser ce courant pour aller plus vite et plus loin.

Chercher à simplifier cette complexité plutôt que de l'intégrer dans sa vision revient à utiliser des outils dépassés qui ne peuvent optimiser les résultats à obtenir et qui laisseront entrevoir des frustrations voire, des échecs et des éliminations par ceux qui auront compris quelle danse mener avec le chant. Ainsi, si les managers et les dirigeants doivent apprendre à naviguer dans cette réalité complexe, l'intelligence économique est le compagnon approprié ; Pour peu qu'il existe et qu'il soit raccordé au système d'information de l'entreprise et au KM, les possibilités de créer opportunités d'avantage concurrentiels se multiplient. Grâce à la synergie de ce triptyque, l'entreprise adopte une attitude proactive plutôt que réactive. Elle ne se contentera pas d'adopter des stratégies déduites en cherchant les opportunités à saisir mais ira vers des stratégies induites et proactives. Elle créera par elle-même ses propres opportunités en valorisant ce qu'elle sera capable de créer grâce à l'intelligence économique, en synergie avec le système d'information et le Knowledge Management.

Le secteur de l'IE a beaucoup évolué dans le monde et en Algérie aussi. Cependant, malgré une dynamique engagée en Algérie dans ce domaine : tentatives de l'Etat par la mise en place de directions dans ce sens, nombre de travaux traitant de la problématique de l'intelligence économique qui augmente, l'intérêt croissant qui lui est porté dans le domaine de la formation, ... le développement de ce concept ou pratique semble freiné par un manque d'engagement de nos entreprises.

Nous constatons également que, malgré une ancienneté de vingt années depuis l'apparition de ce concept en Algérie, ce domaine continue à constituer un marché porteur car les travaux qui se multiplient en la matière n'arrivent toujours pas à impulser nos entreprises vers le passage à l'action et à la pratique. Se pose alors le problème de construction de passerelles entre la

## ***Partie 2 : Mise en place du dispositif d'intelligence économique au sein de SONATRACH et son articulation dans le triptyque IE/SI et KM***

---

recherche et le terrain. Un problème qui ressort comme essentiel dans l'échec de la mise en place de politique d'intelligence économique.

Cette partie nous a permis de faire un état des lieux de la pratique de l'intelligence économique en Algérie à travers un diagnostic que nous avons élaboré en s'inspirant de travaux et de publications dans ce sens, notamment le manuel d'intelligence économique en Algérie élaboré par la direction générale de l'intelligence économique et des études prospectives. Ces constats ont relevé des défaillances et des insuffisances tant de la part des pouvoirs publics que par l'ensemble des acteurs économiques.

Certains auteurs (A. Messaid et S. Saad) expliquent ce retard par l'absence de la culture de l'intelligence économique, un déficit de cohérence et d'organisation managériale, l'absence de la collaboration et de l'échange d'informations en interne et externe. Alors que d'autres (Baaziz) observe que ce qui marque l'engagement IE de l'Algérie d'une certaine forme d'irrésolution, c'est l'absence de coordination entre les entreprises mais aussi entre les entreprises et l'Etat au sens de centre d'autorité et d'impulsion et les établissements de recherche et d'enseignement. Une certaine propension de la plupart des acteurs concernés au « cloisonnement » en termes d'information, de communication et de participation à la satisfaction de l'intérêt des autres.

Dans tous les cas, ces insuffisances constituent pour nous autant de pistes de réflexion à développer afin de faire de cette démarche une pratique « réelle » du terrain.

Améliorer sa compétitivité implique d'améliorer, ou pourquoi pas, changer sa vision. Une évolution de la vision qui implique à son tour un changement de paradigme. Si les outils mis en place par les entreprises algériennes depuis des années n'ont pas abouti aux résultats attendus, c'est qu'il est temps de se poser des questions sur le choix de ces outils et sur les paradigmes qui fondent ces choix. Nous n'allons aborder ici que le volet managérial qui, selon nous, souffre d'une vision étroite qui renferme nos entreprises dans une approche mécaniste dans un contexte où le degré de complexité, nécessite une approche systémique et non linéaire. Une approche qui prend son sens dans l'analyse de l'impact des variables dans leur globalité plutôt que dans leur totalité.

Pour contrer ce schéma pessimiste, nous avons également observé que certaines (très peu d'ailleurs) entreprise algériennes, à l'instar de SONATRACH, ont franchi et ont réussi à amorcer le processus de mise en place de cette démarche.

Nous nous sommes penchés de près sur ce cas d'entreprise pour plusieurs raisons (que nous avons exposées dans le chapitre 5). Aussi, SONATRACH est l'entreprise indiquée pour une recherche qui tente de comprendre la mise en place d'un processus complexe dans un contexte complexe. Cette entreprise, par sa force et son positionnement stratégique nous donne un cas réel d'une entreprise dont la démarche IE viendrait « sauver » un avantage, longtemps supposé acquis, que l'environnement ne cesse de remettre en cause.

## ***Partie 2 : Mise en place du dispositif d'intelligence économique au sein de SONATRACH et son articulation dans le triptyque IE/SI et KM***

---

Par ailleurs, nous avons voulu porter un regard optimiste sur les perspectives de mise en place de la démarche IE dans le contexte des entreprises algériennes en présentant une entreprise qui a défié les difficultés et les freins souvent associés à cette démarche. Au-delà des critiques que nous avons reprises et déduites, nous admettons également que le potentiel de développement en faveur de cette démarche est très prometteur.

Loin de toute tentative de réponse à toutes les questions soulevées par la problématique du triptyque informationnel synergique IE/SI/KM au sein de SONATRACH, cette partie a été l'occasion de présenter l'éventuel impact d'un dispositif et d'une démarche d'intelligence économique aussi bien au niveau national qu'au niveau des entreprises. Le caractère particulier que nous avons voulu mettre en avant à travers cette recherche réside dans les questions que nous pouvons nous poser quant à l'impact d'une appropriation d'une telle démarche par nos entreprises, notamment en termes triptyque. Il s'agit de chercher un trait d'union entre ce qui se pratique et ce qui pourrait se pratiquer pour aller plus vite et surtout mieux. Les outils que nous avons proposés s'inscrivent dans une démarche managériale moderne qui, selon nos conclusions, profiteraient à nos entreprises, pour peu que les dirigeants implémentent une culture « réelle » d'intelligence économique qui dépasse le simple discours en faveur de cette discipline. En effet, Si nous présentons la culture en avant de toute autres solutions qui favorisent la mise en place de la démarche, c'est parce que nous restons convaincus qu'une culture qui va dans le sens de la proactivité et d'une démarche IE serait à l'origine de plusieurs changements favorables au développement de la discipline et faciliterait le passage vers l'action et la pratique.

Le triptyque que nous avons étudié et analysé et les résultats auxquels nous sommes parvenus à SONATRACH revêt un intérêt bien plus grand et des sens bien plus profonds que ceux que nous avons pu recenser. Les synergies non observées, du moins non présentées, dans cette recherche ne constituent guère un point faible à nos yeux. Bien au contraire, ils dénotent que le nombre d'interactions entre des variables au sein d'un groupe sont variées et multiples et elles dépendent de plusieurs facteurs, dont la perception elle-même, liés au contexte de recherche et au terrain d'étude.

Aussi, l'examen de chacune de ces trois variables au sein du Groupe SONATRACH et leur compréhension, de manière indépendante dans un premier temps, nous a permis d'entrevoir des ouvertures multiples et voir les interactions et surtout les interdépendances qui peuvent en découler. Notre approche est plutôt systémique puisqu'à l'issue de cette partie, nous concluons que le tout, et donc l'interdépendance de ces trois variables, est plus grand que la somme des parties, du fait des multiples interactions qui parcourent ce triptyque, et connaître la nature et la forme d'une interaction est plus important que connaître la nature de chaque composante du système.

## ***Conclusion Générale***

## Conclusion générale

*« Aucun homme n'est une île »  
John Donne,*

Adaptée à l'entreprise, la citation de John Donne exprime l'idée selon laquelle une entreprise, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, ne vit et ne peut survivre isolée. Chaque entreprise évolue dans un environnement spécifique et qui a une influence sur ses actions. Tout comme elle exerce, elle aussi en retour, de manière délibérée ou pas, une influence à travers ses actions et ses différentes stratégies, sur son environnement. Cette interaction se doit d'être prise en compte et amène les entreprises, qui se veulent compétitives, à mener une analyse pertinente de leur environnement et de choisir les outils et les méthodes adéquats à mettre en place pour mener cette analyse de la manière la plus efficace et aboutir aux stratégies concurrentielles qui lui permettront de tirer le meilleur avantage d'un environnement dont l'évolution n'est pas toujours annoncée.

Aujourd'hui crise dite sanitaire, hier financière, autrefois politique, sociétale ou autre ; elles aboutissent dans la plupart des cas à des crises économiques. Dans tous les cas, nous pensons que l'impact de ces crises va au-delà des conséquences que l'on subit communément. Si ces crises touchent plusieurs acteurs en même temps, il n'en demeure pas moins que chaque acteur subit la crise d'intensité plus ou moins différente. Le rapport de chaque acteur à la crise dépendra, entre autres, des connaissances qu'il détient de la crise et de ses capacités à y faire face.

Les entreprises, acteurs majeurs de l'environnement socioéconomique, n'échappent pas à cette contrainte d'adaptation et à cette volonté d'aller vers des connaissances qui détermineront leurs choix, leurs décisions et leurs stratégies. Leurs comportements seront le résultat d'un processus « complexe » de manipulation d'informations et de connaissances.

Les informations que détiennent ou que cherchent à détenir les entreprises, pour réagir ou anticiper, sont des facteurs clé de succès qui, lorsqu'elles sont maîtrisées, procurent un avantage concurrentiel, sinon creusent un écart au détriment de la position concurrentielle de l'entreprise.

« Maîtriser » nous semble un bien grand mot lorsque nous parlons d'information. Des entreprises aspirent à réaliser cette maîtrise mais se trouvent souvent devant une problématique paradoxale : il y a parfois trop d'informations qui peuvent être en même temps jugées insuffisantes pour détenir un avantage concurrentiel. Où se situe donc le problème ? Peut-être dans la façon de percevoir ou de lire ces informations. Peut être dans la façon d'interpréter les signaux potentiellement pertinents. Peut-être bien des connaissances construites autour des informations collectées et des sens qui leurs sont rattachés. Ou peut être pour des raisons que nous ne connaissons pas et que nous ignorons. Cependant, nous pensons qu'il serait inapproprié pour un chercheur de se contenter d'une absence de certitudes pour ne pas explorer ses incertitudes. C'est à cet effet que nous considérons l'intelligence économique comme piste privilégiée pour répondre à cette problématique informationnelle.

Par cette recherche, nous avons voulu amorcer un processus de réflexion sur des solutions éventuelles relatives à des problématiques liées à la pertinence des informations et des connaissances, aux processus de leurs manipulations et aux décisions qui en découlent. Nous avons appréhendé ces problématiques en plaçant l'IE, en interdépendance avec deux autres dispositifs managériaux (système d'information et Knowledge Management), au centre d'une réflexion stratégique.

Dans les travaux que nous avons parcourus, il n'en ressort pas toujours une relation directe de l'intelligence économique avec le système d'information et le Knowledge Management, même si parfois il y est fait allusion.

Par ailleurs, les documents relatifs aux systèmes d'information laissent parfois ressortir, de manière pas toujours explicite, des relations avec chacune des variables IE et KM. Et enfin, les documents qui traitent du Knowledge Management font ressortir de manière implicite l'importance du système d'information et de l'intelligence économique pour une meilleure performance du dispositif. Ainsi donc, les recherches spécifiques à chacune de ces variables souffrent dans leur majorité d'un manque de liaisons relatives à l'interaction et l'interconnexion des trois variables en même temps. Une construction à laquelle nous aspirons dans cette recherche.

La première partie de cette thèse, et à travers des chapitres qui retracent les éléments fondamentaux de chacun de ces systèmes, nous avons gardé en vue notre objectif de départ qui est d'analyser la synergie qui ressort de l'interdépendance de ces systèmes. Nous revenions, à chaque fois que l'occasion se présentait, et dans chacun des chapitres, sur les interactions possibles de ces trois variables qui composent ce triptyque.

Les problématiques informationnelles étant multiples, les outils managériaux que l'entreprise déploie devraient être à la hauteur de ces différentes préoccupations. Notre choix pour un triptyque managérial est justifié par deux raisons. La première est que chacun des dispositifs qui compose ce triptyque est directement lié à l'information, dans toutes ses dimensions ; un point commun que nous ne pouvons ignorer. La deuxième raison pour laquelle nous avons sélectionné ce triptyque réside dans la complémentarité de leurs approches. Leurs spécificités les rendent complémentaires, interdépendantes mais pas interchangeables. Des caractéristiques qui nous amènent à déduire qu'il est nécessaire d'explorer puis d'exploiter les synergies afin d'en optimiser les avantages potentiels. Ne pas exploiter ces interdépendances et ces synergies éventuelles revient à passer à côté de l'opportunité à accélérer le développement de la compétitivité. Nous avons tout de même accordé une importance bien particulière à l'intelligence économique qui constitue, selon nous, l'interface incontournable entre les performances des deux dispositifs « système d'information et du Knowledge Management » et la maîtrise de l'environnement.

Puisant son inspiration dans les théories anciennes, à la fois militaires, stratégiques et économiques, l'intelligence économique apparaît aujourd'hui comme un concept à dessiner en mêlant empirisme et théorie. Nos résultats nous amènent à nous prononcer sur une définition

de l'intelligence économique comme tributaire de l'interdépendance avec les outils managériaux informationnels que sont, en l'occurrence, le système d'information et le Knowledge Management.

Après avoir survolé les modèles et les courants de pensées de l'intelligence économique dans le monde, le premier chapitre nous a permis de mieux comprendre la discipline d'intelligence économique en la replaçant dans différents contextes. Ainsi, après l'avoir situé dans plusieurs courants stratégiques et managériaux, nous avons conclu à une définition qui met en avant les trois démarches du triptyque (IE/SI/KM) en même temps.

Ainsi, nous pouvons définir l'intelligence économique comme un processus continu de création de *sens* et de développement de connaissances au service de la compétitivité de l'entreprise ou du territoire. En interaction permanente avec le système d'information et le Knowledge Management de l'entreprise, son efficacité sera optimisée grâce aux synergies créées par l'interdépendance des composantes du triptyque intelligence économique/ système d'information et Knowledge Management.

Le *sens* créé demande donc d'aller loin dans l'analyse et va au-delà des messages et des informations que l'on peut voir ou percevoir de manière superficielle. Le sens fait appel à la complexité tant humaine dans toutes ses dimensions que collectives et organisationnelles dans toutes leurs diversités. Le sens créé est alors unique et ne prend sa valeur que dans le contexte où il est créé et appliqué.

La richesse du *sens* qui peut être attribué à l'intelligence économique va dans les deux sens. Elle enrichit, par ses impacts, les acteurs et les systèmes avec qui elle interagit et s'enrichit elle-même par cette occasion. Nous pouvons ainsi voir en elle un pourvoyeur de sens car :

### **L'IE donne du sens à la stratégie :**

L'IE contribue à une définition SMART des objectifs de l'entreprise qui seront par la suite transmis en interne de sorte à les traduire en actions et en stratégies. L'IE permet de fixer, de revoir, d'entretenir et de mettre à jour les objectifs de l'entreprise en fonction des différentes interactions avec l'environnement et de la combinaison entre les capacités et la vision de l'entreprise.

Le sens qui est donnée à la stratégie n'est pas destiné seulement à l'interne mais est destiné également à l'extérieur de l'entreprise. En effet, une entreprise est soumise à une évaluation permanente de la part de ses partenaires, de ses consommateurs, de ses concurrents, fournisseurs, associations, ... La communication des objectifs et des missions de l'entreprise relèvent des stratégies d'influence que l'entreprise engage dans le cadre de sa politique d'intelligence économique. Au-delà de la dynamique que nous avons définie en chapitre 1, son alignement à la stratégie de l'entreprise lui confère le nom de système stratégique d'intelligence économique.

### **L'IE donne du sens à l'environnement :**

Les actions que mènera l'entreprise seront définies, entre autres, par le sens que l'entreprise donnera aux indicateurs qu'elle reçoit et qu'elle identifie dans son environnement (à travers ses activités de veille stratégique). L'impact et le degré de menaces ou opportunités sera évalué et perçu différemment d'une entreprise à une autre et des actions seront menées en conséquence.

### **L'IE crée des connaissances à travers ses interactions avec l'environnement:**

Cette création se fait à plusieurs niveaux :

- Amorcer et mettre à jour les actions de veille implique un processus continu de création et de développement des connaissances.
- Observer l'environnement et en déduire des objectifs implique les connaissances organisationnelles de l'entreprise (tant individuelles détenues par les managers que collectives et créées et développées dans le contexte de l'entreprise).
- Par la définition des objectifs, les managers créent du sens qu'ils transmettent aux membres de l'entreprise et aux acteurs externes avec qui ils interagissent. La communication des objectifs et des attentes en direction des collaborateurs est essentielle pour amorcer tout processus de réflexion autour des stratégies à mener.
- Grâce aux objectifs et aux informations de la veille, des connaissances sont développées au niveau de l'entreprise. Des connaissances qui seront à la base de l'innovation ou de toute autre action stratégique qui déterminera la position stratégique et concurrentielle de l'entreprise.
- Grâce au Knowledge Management, l'intelligence économique contribue à la création et au développement des connaissances organisationnelles pour une éventuelle obtention d'avantages concurrentiels.

### **L'IE favorise l'innovation :**

L'information est classée au centre du changement de l'amélioration et de l'innovation. Son lien avec la stratégie est très étroit et si cette ressource n'est pas disponible, il en sera de même de l'efficacité stratégique. Il est indispensable qu'il y ait cette coopération entre données publiques et privées afin d'élargir les sources d'information pertinentes qui donnent une idée sur les grandes tendances du marché et qui permettront ainsi de réagir rapidement et de prendre des décisions proactives en faveur d'une innovation.

Par ailleurs, la présentation générale de cette première partie nous a conduits aux conclusions suivantes :

L'avantage concurrentiel d'une entreprise est défini par la possibilité de celle-ci à créer une différenciation par rapport à ses concurrentes. Cet avantage concurrentiel peut être fondé sur des facteurs coûts comme il peut être fondé sur des facteurs hors-coûts.

Un avantage concurrentiel peut toujours trouver son origine dans les ressources informationnelles qui procurent une longueur d'avance à l'entreprise et lui permettent, grâce à la proactivité, de s'inscrire dans une performance distinctive et durable. L'économie de la connaissance qui devient une tendance actuelle et qui met l'information et la connaissance au centre des réflexions stratégique nous a conduit à nous pencher sur cette question. Ce que nous avons partagé dans cette première partie reprend ce qui parfois apparait de manière implicite dans les ouvrages.

Ce qu'il faut retenir, c'est que ces « informations » que nous qualifions de source d'avantage concurrentiel ne le deviennent qu'après un long processus d'interprétation en fonction de l'usage qui leur est réservé. Au-delà d'un message que transmet une information (information objective), la valeur ajoutée et la possibilité de se distinguer de la concurrence vient de l'usage que l'on se fait de cette information. Un usage qui dépend du sens que nous donnons aux informations que nous rencontrons, que nous déduisons, que nous recherchons et que nous extrayons. Un sens qui dépend, au-delà de la perception individuelle, des contextes environnementaux économique et social dans lesquels évolue l'entreprise.

A cette capacité de lecture et d'interprétation qui diffère d'un individu à un autre et d'une organisation à une autre, s'ajoute la capacité de l'entreprise à disposer des moyens nécessaires pour détecter et « bien » interpréter des signaux faibles présents dans l'environnement de l'entreprise.

La problématique liée à la perception et à l'interprétation des informations ainsi qu'à la création d'un sens à partir de ces informations existe à tous les niveaux de l'entreprise, à des degrés différents et aux enjeux différents. En effet, L'ensemble des acteurs chargés de manipuler l'information au niveau de l'entreprise sont confrontés au risque d'une interprétation erronée de ce qu'ils reçoivent, observent et transmettent comme informations et actions en retour.

L'étape préalable à toute recherche d'information est l'identification et la définition des besoins en information. Cette étape est souvent ordonnée par l'utilisateur de l'information à rechercher. Il est donc primordial que son problème ou son besoin soit clairement exprimé et bien défini pour que le traqueur d'information ne se trompe pas de cible et améliore ses chances de lire d'éventuels signaux faibles.

La compétence du traqueur est importante à ce niveau car elle déterminera sa capacité à comprendre le besoin de l'utilisateur, notamment des décideurs. Sa compréhension orientera ses recherches dans un premier temps et lui permettra d'effectuer un tri et une sélection pour éviter de tomber dans un problème de gestion « inefficace » d'un volume trop important d'informations. Les traqueurs d'information ont la lourde responsabilité de dénicher « L'information » puis de veiller à ce qu'elle soit diffusée de manière la plus fidèle à son contexte de recherche et d'utilisation. Ils doivent transmettre, au-delà d'un message, un sens qui est appelé à devenir action. L'efficacité de ce schéma communicationnel dépend de la performance des systèmes d'information et de Knowledge Management mis en place par l'entreprise.

Quant à la définition des besoins en information nécessaires pour la prise de décision stratégique, la performance du système de veille mis en place par l'entreprise s'avère de première nécessité. En effet, établir un diagnostic stratégique pour fixer, développer et réajuster les objectifs stratégiques de l'entreprise ne peut se faire sans un système de veille efficace qui se charge d'être en permanence à l'écoute des opportunités à saisir et des menaces à gérer pour obtenir un avantage concurrentiel. Une veille stratégique qui répond à des besoins de décisions stratégiques définis par l'intelligence économique.

Cette partie nous a également permis de mettre l'accent sur un concept stratégique qui est associé à l'intelligence économique et donc au triptyque, il s'agit de la notion de proactivité que nous considérons comme condition d'obtention d'un avantage concurrentiel. Notre choix pour cette compétence, attitude de différenciation est bien réfléchi car nous avons constaté que cette proactivité est au centre de tous les systèmes que nous avons étudiés.

Pour la performance des systèmes d'information, l'anticipation constitue une condition et une résultante du système. La direction des systèmes d'information a besoin d'être à jour des nouveautés technologiques pour précéder les concurrents quant à la qualité de son SI. Une qualité qui déterminera l'avance (ou le retard) qu'elle aura par rapport à ses concurrents. Le SI étant le support de l'IE et du KM, sa performance est alors décisive. La capacité de l'anticipation dont feront preuve les autres dispositifs seront, entre autres, définis par la qualité du SI.

Pour la proactivité dans les activités KM, l'enjeu est tout aussi important. Si le KM soutient l'efficacité organisationnelle par les connaissances individuelles, collectives et organisationnelles qu'il injecte dans les centres de décision, sa capacité à anticiper les implications de ses actions déterminera l'efficacité potentielle des résultats.

Dans toutes ses fonctions, le km doit faire preuve de stratégies proactives ; que ce soit pour la capitalisation que pour le développement des connaissances. La proactivité dans la stratégie du KM permet d'anticiper sur les connaissances à développer et à capitaliser et sur les techniques et les moyens à mettre en œuvre afin d'y parvenir. Une stratégie proactive de KM permet de créer et de développer les connaissances nécessaires pour des décisions et des actions efficaces. Il est ainsi essentiel pour l'entreprise de se tenir sur le front des nouveaux développements et des changements dans les normes ou les meilleures pratiques en matière de Knowledge Management.

Etre compétitif implique d'avoir une grande capacité à valoriser ses savoir-faire dans les produits et services qu'offre l'entreprise ainsi que dans ses différentes pratiques et son organisation. L'entreprise aura à coopérer avec, ou à challenger, d'autres entreprises dans des activités qui peuvent être intensives en connaissances. Il lui sera alors indispensable d'évaluer et modérer les effets de l'environnement sur sa gestion des connaissances. Une évaluation et une préparation qui nécessite une capacité d'anticipation.

Pour ce qui est de l'intelligence économique enfin, la proactivité c'est l'une des attitudes et des stratégies pour lesquelles œuvre l'intelligence économique. L'anticipation et le repérage de signaux faibles pertinents donneront une longueur d'avance à l'entreprise sur ses concurrents. Une longueur d'avance qui renforcera son avantage concurrentiel.

Par ailleurs, si la proactivité est engagée dans chacun de ces processus IE, SI et KM pris séparément, cette recherche vise à démontrer que les actions coordonnées des trois variables crée une synergie et augmentent les opportunités d'un avantage concurrentiel défendable et durable et aiguisent les facultés d'anticipation de l'entreprise. En effet, les ressources et les efforts engagés par chacun des trois dispositifs seraient mieux optimisés et donneraient plus de résultats ensemble que lorsqu'ils œuvrent séparément. La synergie signifie que l'ensemble est supérieur à la somme des parties. Si l'entreprise l'intègre bien, cette synergie sera l'activité et le principe qui va constituer au final la source d'un avantage concurrentiel basé sur l'information et la connaissance. Stephen Covey<sup>1</sup> s'inspire de la nature pour expliquer ce principe de synergie. Il dit : « si vous plantez deux plantes l'une à côté de l'autre, les racines s'entremêlent et améliorent la qualité du sol afin que les deux plantes se développent mieux que si elles étaient séparées ». Dans notre cas, la synergie va valoriser chacune de ces variables et va aller au-delà d'une simple complémentarité. Elle va profiter tout autant à chacune de ces variables en augmentant de leur performance séparées tout comme elle profitera à l'entreprise dans son ensemble. Cette synergie va permettre une meilleure proactivité dans la prise de décision et va permettre à l'entreprise d'enrichir la base de connaissances stratégiques favorisant ainsi l'obtention d'avantages concurrentiels.

Tout au long de cette recherche, l'analyse du dispositif d'intelligence économique faisait ressortir à chaque fois les rapprochements avec les activités et les fonctions du système d'information et du Knowledge Management. Des rapprochements que nous avons exploités pour construire dans un schéma d'interdépendance, des synergies qui favorisent l'amélioration et l'obtention d'un avantage concurrentiel défendable et durable.

C'est dans cet ordre d'idées que le deuxième chapitre nous a livré les détails d'un système d'information et son alignement avec la stratégie d'entreprise. Cette analyse met en avant l'importance de l'intelligence économique dans l'amélioration de la performance du système d'information tout comme elle met en avant l'importance du système d'information dans une démarche d'intelligence économique. Une première forme de synergie apparaît donc entre l'intelligence économique et le système d'information.

Dans un contexte d'intelligence économique, où tout est basé sur l'imprévu, une des questions clés qui préoccupe souvent le décideur est de savoir comment organiser les connaissances acquises et rendre exploitable l'information pertinente à des fins stratégiques pour éclairer sa vision stratégique, comprendre son problème décisionnel et améliorer sa décision.

---

<sup>1</sup> Auteur et Homme d'affaires et conférencier [américain](#). Il était professeur à l'école de commerce Jon M. Huntsman de l'[université d'État de l'Utah](#). Son livre le plus connu est « les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent » vendu à plus de 15 millions d'exemplaires dans 27 pays

L'analyse du triptyque nous a permis de mettre en évidence l'importance des enjeux stratégiques de l'entreprise liés à la compréhension du problème décisionnel posé par l'intelligence économique, l'utilisation des informations pertinentes fournies par le système d'information et le rôle du Knowledge Management dans le développement des connaissances à injecter dans des décisions stratégiques.

Nos résultats théoriques nous ont conduits à analyser l'interaction entre chacune des combinaisons qui ressortent de ce triptyque. Il en est ressorti à chaque fois une complémentarité et une interaction positive et avantageuse pour l'entreprise.

La combinaison relative au couple SI et KM montre une relation complémentaire entre les deux dispositifs qui considère la qualité du système d'information comme élément fondamental pour augmenter la performance du projet KM de l'entreprise. Un projet qui améliore davantage, grâce aux connaissances acquises dans différents domaines, le système d'information. Une sorte de spirale où l'alignement conduit à une amélioration continue.

La combinaison IE/SI montre une relation alignée entre ces deux systèmes. L'IE étant orientée vers l'extérieur et vers l'intérieur a besoin d'un système d'information capable de manipuler un flux d'informations provenant de l'extérieur et de l'acheminer vers l'intérieur de l'entreprise pour le mettre à la disposition des individus qui s'inscrivent dans un projet commun de création de connaissances. Un acheminement qui va dans les deux sens puisque ces connaissances organisationnelles créées et développées doivent parvenir aux décideurs pour enclencher des actions et des stratégies. A ce niveau, le système d'information constitue un outil et un support de choix pour l'intelligence économique.

La combinaison IE/KM est une combinaison à deux facettes. Les connaissances stratégiques étant la source de l'obtention d'un avantage concurrentiel, les deux systèmes se chargent de les créer et de les développer. Pendant que la cellule d'intelligence économique surveille de près les connaissances de l'environnement, pendant qu'elle établit le diagnostic cognitif de l'entreprise, elle exprime ses besoins en connaissances aux individus de l'entreprise. Un processus de gestion de connaissance qui ne se contente pas de répondre aux besoins exprimés par l'IE mais qui peut prendre certaines initiatives. En effet, lorsque le projet KM est intégré dans le système d'IE (synergie IE et KM), la possibilité de créer des connaissances innovantes s'agrandit. Les actions d'influence de l'IE deviennent plus grandes et la capacité de l'entreprise à s'imposer sur le marché devient elle aussi plus importante. Nous constatons dès-lors que l'impact est réciproque et que les deux systèmes s'alimentent mutuellement.

Cela nous conduit à la conclusion que la synergie créée au sein de ce triptyque valorise chacune de ces trois variables et positionne l'IE plutôt comme un partenaire que comme un donneur d'ordre hiérarchique. En effet, même si l'expression des besoins en information et en connaissances vient suite au diagnostic effectué par la veille au service de l'IE, ces besoins exprimés sont revalorisés par le processus de gestion des connaissances de l'entreprise. La capacité de l'entreprise à en créer des connaissances stratégiques et compétitives devient plus grande lorsque le KM devient un partenaire.

Ainsi, nous terminons cette partie en répondant à une partie de notre problématique. Après avoir construit différents ponts et passerelles entre les composantes du triptyque, tout au long de la partie, nous avons conclu cette partie par une section qui présente des synergies potentielles, mais non exhaustives, de l'interdépendance des trois démarches. Ainsi, si la performance de chacune des démarches impacte positivement la stratégie de l'entreprise, la synergie que crée leur interdépendance augmente le cercle des opportunités de l'entreprise et impacte positivement l'évolution de l'ensemble. Ce qui va dans le sens de la première hypothèse de recherche.

*Mobiliser, motiver, « faire faire » : le Benchmarking s'y emploie en métamorphosant les agents en « ascètes de la performance »<sup>14</sup>. Certains s'y résignent, d'autres s'y refusent, mais tous sont engagés d'une manière ou d'une autre dans ces dispositifs de « conduite de soi » qui insufflent une culture du résultat au moyen d'indicateurs, un esprit compétitif par des classements, un appétit de « meilleures pratiques » par des cycles indéfinis d'évaluation comparative<sup>2</sup>.*

Nous avons consacré la deuxième partie de la recherche à répondre au reste de la problématique. Nous y avons présenté quelques éléments d'analyse qui nous ont aidés à mieux comprendre la problématique de l'intelligence économique appliquée au contexte algérien. Et, au-delà des contraintes et des critiques que nous pouvons porter sur l'état de l'IE en Algérie, nous avons tenté de présenter quelques pistes de réflexions qui permettent d'abord de mieux comprendre la source de l'échec et ensuite de les dépasser. Nous nous sommes inspirées de constructions et de modèles théoriques pour aboutir à une analyse empirique.

Aujourd'hui plus que jamais sous contrainte, l'entreprise algérienne doit faire face à l'ouverture des marchés, une fluctuation permanente des prix du pétrole, la mondialisation des échanges, l'apparition de nouveaux concurrents, de nouveaux produits, sans parler de la crise sanitaire qui se rajoute aux autres contraintes ...où tous les acteurs semblent jouer le même jeu mais n'observent malheureusement pas les mêmes règles.

Prendre conscience des enjeux de l'intelligence économique ne suffit pas pour réussir son implémentation. Il faudra comprendre cette démarche afin d'être capable de la revisiter et de mettre en valeur ses avancées, révéler ses limites selon le contexte économique et l'enrichir d'une capacité de réponse adaptée aux besoins de nos entreprises et du pays de manière générale. Une mise en place efficace et efficiente d'une telle démarche exige une analyse du champ d'appropriation de l'IE en Algérie qui permettra de dresser le profil des entreprises et d'articuler les moyens de l'entreprise à ceux de l'IE pour en proposer des moyens pertinents à sa mise en œuvre.

---

<sup>2</sup> Bruno et E. Didier, *Benchmarking. L'Etat sous pression statistique*, Paris, Zones, 2013, 250 pages.  
<https://www.contretemps.eu/lire-lintroduction-benchmarking-disabelle-bruno-emmanuel-didier/>

Le secteur de l'IE a beaucoup évolué dans le monde et en Algérie aussi. Cela se voit à travers l'intérêt de plus en plus grand qui lui est porté autant dans les secteurs de la formation que dans les multiples tentatives de mise en place au sein des entreprises.

L'analyse comparée des systèmes d'intelligence économique dans différents pays a montré que, malgré les différentes approches quant à la mise en place des systèmes IE, elles ont toutes pour point commun une politique publique bien impliquée. L'accent est alors mis dans notre modèle sur cette implication et une connivence public/privé dans une démarche collaborative de mise en place d'une politique IE pour ce qui est du point de vue micro économique, notre attention s'est plus portée sur une implémentation d'une culture managériale favorable à l'esprit d'intelligence économique. Nous pensons que la culture est l'élément clé qui conditionne la réussite de tout changement ou toute évolution organisationnelle.

Dans le premier chapitre de la deuxième partie, une synthèse globale sous forme d'un diagnostic stratégique de l'état de l'intelligence économique en Algérie a abouti à l'élaboration d'une matrice SWOT qui reprend quelques point faibles et points forts de la démarche d'intelligence économique au sein des entreprises algériennes ainsi que les menaces auxquelles ces entreprises font face ainsi que les opportunités potentielles à saisir.

Ce diagnostic, croisé des « bonnes pratiques » des démarches et des modèles étrangers, a été le point de départ dans cette partie qui a aboutit, dans son premier chapitre à une esquisse d'un modèle théorique « Benchmark de l'intelligence économique en Algérie ».

Aussi, Ce modèle ne se conçoit que comme théorique puisqu'il ne nous a pas été donné l'occasion de la valider sur le terrain. Cependant, les éléments qu'il reprend sont fondés sur des faits et des constats que nous avons tirés aussi bien de nos observations que d'analyses de documents de référence en la matière.

Malgré les vingt ans depuis que le concept d'IE a intégré les domaines de formation en Algérie, cette discipline n'a pas pu être conceptualisée comme elle a pu l'être dans les autres pays. Les acteurs se réclamant de cette activité sont encore rares sur le marché algérien ce qui oblige l'état et les décideurs à intensifier les efforts afin de renforcer la compétitivité et la sécurité de l'économie et des entreprises par la maîtrise de l'information stratégique.

L'information stratégique est désormais reconnue comme un avantage compétitif décisif pour les entreprises algériennes, elles-aussi placées dans un contexte concurrentiel intense, 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<sup>3</sup>. L'information à haute valeur ajoutée se révèle difficile en effet 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 et

---

<sup>3</sup> M. Kouidri et A. Chettih, Intelligence économique et PME : enjeux, expériences et perspectives, colloque sur « stratégies d'organisation et d'accompagnement des PME en Algérie, université de Ouargla, 18 et 19 avril 2012

d'interdépendance. Ainsi, pour rester au cœur de notre problématique, nous concluons que tout système d'intelligence économique a besoin d'être alimenté en informations et en connaissances. Les systèmes d'information et le KM en seront les garants de cette réussite. La performance de l'entreprise dépend de sa capacité à affronter, influencer et résister aux pressions de son environnement concurrentiel et ce, par la gestion des flux d'informations.

Comme seconde contribution, notre recherche se veut de relever le défi de présenter le processus de mise en place d'un dispositif d'intelligence économique dans une entreprise algérienne. En l'absence de modèle d'intelligence économique algérien « validé » et « pertinent », le processus que nous avons présenté au sein de Sonatrach pourrait aider à impulser les autres entreprises qui sont sceptique pour passer de la théorie à la pratique. Comme nous l'avons présenté lors de cette recherche, le Benchmarking peut être une solution rapide et efficace pour améliorer la performance de l'entreprise et mettre en place une pratique. Nous jugeons que Sonatrach pourrait constituer un modèle de référence « pratique » plus facile à copier que ceux inspirés des entreprises étrangères. L'intérêt est que l'adaptation du modèle serait plus simple car les convergences culturelles et sociales ainsi que les convergences environnementales simplifient la prise en compte des spécificités économiques.

Le dernier chapitre a apporté à cet effet, la suite des réponses à notre problématique de recherche. Après avoir validé l'existence et l'opérationnalité du dispositif d'intelligence économique au sein du Groupe SONATRACH, nous avons déduit des synergies réelles et potentielles qui découlent du triptyque IE/SI/KM. Les conclusions de ce chapitre nous permettent de confirmer la deuxième hypothèse de cette recherche. Autrement dit, après enquête et analyse des résultats, nous confirmons l'existence et la pratique de l'intelligence économique au sein de SONATRACH.

Des guides d'entretiens, de multiples d'autres questionnaires et différentes séances de travail avec les responsables de la structure IE et de la direction stratégie planification économie qui est directement rattachée à la direction générale, nous ont permis de retracer et synthétiser le contexte d'intelligence économique dans cette entreprise. Nous y avons également présenté aussi bien le processus de mise en place de la démarche IE au sein de SONATRACH que les synergies réelles et potentielles qui découlent du triptyque IE/SI/KM.

Notre étude regroupe des variables toute aussi stratégiques l'une que l'autre dans deux approches indépendantes et interdépendantes en même temps. Aussi, l'étude de SONATRACH nous a permis de répondre à trois préoccupations en même temps.

La première étant de vérifier l'existence et la pratique de l'intelligence économique au sein de l'entreprise. Au-delà des cellules qui existent dans l'organigramme, nous avons voulu établir, avant d'aller plus loin dans la démarche, une évaluation et un diagnostic d'intelligence économique dans l'entreprise. Nous avons conclu que l'IE existe et qu'elle est opérationnelle au sein de SONATRACH.

La deuxième préoccupation à laquelle nous avons tenté de répondre est de retracer et de formaliser, suite à un travail effectué en collaboration avec les cadres de l'entreprise, le

processus de mise en place du dispositif d'intelligence économique. Un processus qui reprend les étapes du processus de la démarche d'intelligence économique de manière générale adapté au contexte de l'entreprise.

Notre dernière préoccupation est celle de comprendre, grâce à un questionnaire multi-rubriques, la synergie et l'interdépendance du triptyque. Après avoir validé l'hypothèse d'une pratique réelle d'IE au sein de Sonatrach, nous avons ressorti le degré d'interdépendance des trois variables. Ainsi, il en est ressorti qu'au-delà de la pratique de l'intelligence économique, certaines synergies, même si elles ne sont pas forcément réfléchies en amont, renforcent cette pratique. Cependant, ces synergies et ne sont pas pleinement exploitées.

Le système d'information qui constitue un support et un soutien pour le fonctionnement des deux autres dispositifs, est certes performant de part les efforts investis pour son amélioration mais n'est pas assez ni directement impacté par la cellule d'intelligence économique. Sa mise à jour et son développement sont certes les conséquences d'une veille stratégique qui prône l'anticipation et la proactivité mais l'alignement n'est pas assez apparent pour bénéficier de la meilleure synergie. Cependant, la qualité du système d'information de l'entreprise a facilité les opérations de mise en place de la cellule d'IE. Le système d'information améliore et facilite les actions de veille et de sécurisation. Il facilite ainsi le transfert des informations au sein de l'entreprise et favorise le processus de création et de développement des connaissances.

L'association de la compétitivité aux pratiques de gestion des connaissances se rapporte à l'aptitude des entreprises à construire un avantage compétitif durable, moyennant des compétences distinctives, des processus d'innovation assez développés et une bonne adaptation à l'environnement. Il est dès lors nécessaire se s'entourer d'un dispositif d'intelligence économique qui constituerait à la fois une source d'information et de connaissances nécessaires pour la création, la valorisation et le développement de connaissances innovantes et qui serait le point de chute de ces connaissances dans leur circuit de transformation en décisions et en actions. Le système d'information quant à lui ne quitte pas le triptyque puisqu'il constitue un intermédiaire permanent dans toutes les phases, allant de la recherche et de la création jusqu'à la transmission et à l'action.

Grâce à sa position internationale et grâce sa position dans l'économie nationale, le Groupe SONATRACH constitue un lieu où peut s'opérer un croisement entre des modèles (d'autres pays) de réussite d'intelligence économique et une culture nationale qui a du mal à s'adapter et à adopter ces modèles étrangers. Sa force réside dans sa longue expérience avec des partenaires internationaux et des cabinets de conseils de renommée internationale dans le domaine du management stratégique lui donnant un avantage par rapport aux autres entreprises, le privilège d'absorber des expériences étrangères et créer un modèle algérien d'intelligence économique. Un modèle qui pourra servir de base de référence pour les entreprises algériennes désireuses de choisir l'intelligence. Autrement dit, cette entreprise pourra servir de passerelle entre des modèles étrangers d'IE (inspirés de ses différents

partenaires avec qui elle interagit) et les modèles managériaux algériens avec leurs spécificités culturelles.

Enfin, le développement de connaissances organisationnelles et leur injection dans les centres de décision est crucial pour la compétitivité des organisations. Ces connaissances peuvent constituer une option afin de combler le fossé entre les pays développés et les pays en voie de développement. Par cette voie, les pays en développement pourront s'affranchir de la stratégie « rattraper puis dépasser »<sup>4</sup> les pays développés par des investissements colossaux dans les « hard technologies » vers une stratégie alternative de développement basée sur le développement des connaissances. Ainsi, les dirigeants des pays en voie de développement ont besoin de comprendre leurs propres règles du jeu. Pour cela, ils ont besoin de :

- Rester « en alerte » aux nouvelles avancées tant technologiques qu'organisationnelles des pays développés. L'intelligence économique est à cet effet, l'outil adéquat.
- Eviter de suivre aveuglément des modèles de critères de pensées au moment crucial des choix stratégiques de développement. Là aussi, l'anticipation est un atout de taille et le choix d'un modèle « Benchmark » de proximité serait plus judicieux.

Notre ambition est de lancer, par cette recherche, une réflexion plus large et plus profonde sur un modèle d'intelligence économique dans le contexte algérien. Une réflexion dynamique qui prendrait en compte aussi bien l'incertitude de l'environnement dans lequel évoluent nos entreprises ainsi que toutes les dimensions de l'entreprise, qu'elles soient culturelles ou autres. Une réflexion qui prendrait en compte les spécificités des nos entreprises et permettrait de créer des espaces d'innovation et qui associerait des compétences diversifiées. Ce sera peut être l'occasion pour l'ensemble des entreprises et des acteurs concernés aussi bien les acteurs de formation que les pouvoirs publics de fédérer la profession et de partager des connaissances. Un travail de groupe qui permet une vue globale et une prise en compte exhaustive de l'ensemble des dimensions de l'intelligence économique.

Nous avons construit cette thèse autour d'une vision orientée vers l'information subjective plutôt que l'information objective. Nous défendons une vision qui ne considère pas l'information en soi comme ressource et source d'avantage concurrentiel mais qui considère le regard que nous portons sur l'objet ou une information, le sens et la connaissance que nous construisons autour de cette information comme source d'avantage concurrentiel. Nos actions et nos comportements sont le fruit et les conséquences de nos paradigmes. Et tant que notre perception reste centrée sur l'insuffisance des moyens<sup>5</sup>, tant que notre vision reste centrée sur

---

<sup>4</sup> Baaziz, 2015

<sup>5</sup> Navi&al.( Baaziz, 2015) parlent de JUGAAD INNOVATION et le définissent comme la capacité ingénieuse à faire plus avec moins. Le défi est d'optimiser la valeur pour la société en réduisant au maximum l'utilisation des ressources. Combiné avec des capacités scientifiques et technologiques approfondies, cela pourrait être une source importante d'avantages concurrentiels pour les pays en voie de développement. Elle se distingue par ses moyens et ses fins. Elle répond aux limitations des ressources, quelles soient financières, matérielles ou institutionnelles et en utilisant une variété de méthodes qui transforme ces contraintes en avantages.

les contraintes plutôt qu'ouvertes sur les solutions que nous pouvons générer de l'existant, aussi « peu » soit-il, il sera difficile de construire une stratégie d'intelligence économique gagnante. Ce que nous voulons dire par état d'esprit, c'est que nos leaders doivent implémenter une culture d'entreprise où le partage des informations et des connaissances constitue une valeur primordiale. Ce n'est qu'ensuite que le potentiel de l'entreprise sera optimisé et pourra aller vers la créativité en optant pour des stratégies gagnantes quel que soit le niveau de ressources.

Cette recherche a été pour nous l'occasion d'aboutir non pas à un résultat tangible mais à une façon plus large de voir les choses. Comme le dit Henry Miller « une destination n'est jamais un lieu, mais une nouvelle façon de voir les choses ».

## ***Références bibliographiques***

### *Références bibliographiques*

#### **Ouvrages :**

1. Achard. Pierre, La dimension humaine de l'intelligence économique, Ed Hermès sciences, France, 2005.
2. Baumard P., Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, Ed Masson, Paris, 1991.
3. Besnier. J-M, « Les théories de la connaissance », PUF, Que sais-je ? Paris, 2005.
4. Besson. Bernard et al. « Méthodes d'analyse appliquées à l'intelligence économique », Livre Blanc réalisé par l'Institut de la communication de l'Université de Poitiers, juin 2010.
5. Bouin.X, Simon F.X, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », Dunod, France, 2011.
6. Bournois F. & Romani P-J, « L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises », Ed Economica, Paris, 2000.
7. Bournois F. & Romani P-J, « L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises », Ed Economica, Paris, 2000.
8. Brilman Jean, Les meilleures pratiques du management au coeur de la performance, Ed Organisation, Paris, 2001.
9. Bruno. Isabelle et Didier. Emmanuel, « Benchmarking. L'Etat sous pression statistique », Paris, Zones, 2013, 250 pages. <https://www.contretemps.eu/lire-introduction-benchmarking-disabelle-bruno-emmanuel-didier/>
10. Buck. Jean.Yves, « Le management des connaissances et des compétences », Ed Organisation, Paris, 2003.
11. Bulinge. Franck, « Intelligence économique : L'information au coeur de l'entreprise », CIGREF, Paris, 2013.
12. Burneau Jean Maurice, « Le management des connaissances dans l'entreprise », Ed Organisation, Paris, 1992.
13. Cahen .P, « Signaux faibles, modes d'emploi, déceler les tendances anticiper les ruptures », Ed organisation, Paris, 2010.
14. Camp.Robert, « Le benchmarking », Ed Organisation, Paris, 1992.
15. Carayon. Bernard, « Rapport sur l'intelligence économique, compétitivité et cohésion Sociale », Documentation française, France, 2003.
16. Carlier .Alphonse, « Intelligence économique et knowledge management », Ed Afnor, France, 2012.
17. Chirouze.Yves&Moinet.Nicolat, « Actions et méthodes d'intelligence économique », Ed Eska, France, 2008.
18. Coggia. Véronique, « Intelligence économique et prise de décision dans les PME », Ed l'harmattan, Paris, 2009.
19. Cohen. Corine, « Veille et intelligence stratégique », Ed Lavoisier, Paris, France, 2004.

## Références bibliographiques

---

20. Cotte. M, « De l'espionnage à la veille », Presses universitaires de France comté, 2005.
21. Delbecque Eric et Pardini Gérard, « Les politiques d'intelligence économique », PUF, que sais-je, 2008.
22. Deschamps. Christophe & Moinet. Nicolat, « La boîte à outils de l'intelligence économique », Ed Dunod, France, 2017.
23. Desvals.Hélène et Dou.Henri, « La veille technologique : l'information scientifique, technique et industrielle », Ed Dunod: Paris, 1992 .
24. Dou. Henri, Juillet.A& Clerc.P, « L'intelligence économique du futur, une nouvelle approche stratégique et opérationnelle », Ed ISTE, France, 2018.
25. Duzert. Aurélie, « La connaissance dans les entreprises », collection Repères Gestion, Hibr éditions, 2014
26. Dou.H, "Veille technologique et compétitivité", Edition Dunod, 1995.
27. Dupré. Jerome, Renseignement et entreprise, Ed Lavauzelle, France, 2003;
28. Eric Delbecque et Gérard Pardini, « Les politiques d'intelligence économiques », Presses universitaires de France, 2008.
29. Ermine. Jean-Louis. « La gestion des connaissances ». Hermes Sciences Publications, 2003.
30. Ermine. J-L, « Introduction au Knowledge Management. Management des connaissances en entreprise », Hermes Science publications : Lavoisier, 2007, Collection technique et scientifique des Télécommunications, 978-2-7462-1551-1. hal-02519051.
31. Feisthamel.Daniel, Massot.Pierre, « Fondamentaux du pilotage de la performance, le tableau de bord de la performance », Ed AFNOR, France, 2005;
32. Fillol .Charlotte, « L'entreprise apprenante, le knowlege management en question », 1ere édition 2009 ; 2eme édition 2010
33. Foray. Dominique, « L'économie des connaissances », ed LA DECOUVERTE, collection Repères, 2009.
34. Giboin.B, La boîte à outils de la stratégie, Ed Dunod, Paris, 2015;
35. Guilhon Alice, L'intelligence économique dans les PME, Ed l'Harmattan, Paris, 2005.
36. Guilhon. Alice et Moinet. Nicolas, « Intelligence économique : s'informer, se protéger, influencer », Pearson, 2016.
37. Guyot. Brigitte, « Management de l'information dans les organisations : éléments de méthode », éd Hermès Lavoisier, 2012.
38. Harbulot. Christian (direction), « Manuel de l'intelligence économique », Paris, Presses universitaires de France, 2012.
39. Helfer.J-P, Kalika.M,Orsoni.J, « Management stratégique », Ed Vuibert, Paris, 2013.
40. Hermel, Laurent, « Maîtriser et pratiquer la veille stratégique» -Paris : Afnor, 2001.
41. Hermel.Laurent, « Maîtriser et pratiquer : veille stratégique et intelligence économique », Ed AFNOR, Paris, 2007.
42. Jacobiak.François, « L'intelligence économique en pratique, comment bâtir son propre système d'intelligence économique », Ed Organisation, Paris 2009.
43. Jacobiak.François, « L'intelligence économique, techniques et outils », 2009.

## Références bibliographiques

---

44. Johnson.Gerry,Scholes.Kevan, Fréry.Frédéric, « Stratégique », Ed Pearson Education, France, 2002.
45. Kaplan. R & D. Norton, « Le tableau de bord prospectif », Éd d'Organisation , 2003.
46. Knauf .Audrey , « Les dispositifs d'intelligence économique, compétences et fonctions utiles à leur pilotage », Ed l'Harmattan, Paris, 2010.
47. Lambin J.J, « La recherche Marketing », ed McGraw-hillParis, 1990.
48. Le Moigne J.L, « La modélisation des systèmes complexes », Dunod, 1990.
49. Lesca, H. « Veille stratégique », Ed Aster, 1998.
50. Lesca.H, "Gestion de l'information : qualité de l'information et performances de l'entreprise", Edition Litec, 1995.
51. Lesca.Humbert, « Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise », Ed Stratégie et Management, Paris, 1986.
52. Lesca.Humbert, « Veille stratégique : la méthode LESCAnning », Ed EMS, Paris, 2003.
53. Lesca.Humbert, Caron. Fasan, Marie Laurence, « Veille anticipative une autre approche de l'intelligence économique », Ed Lavoisier, paris, 2007.
54. Levet. Jean Louis, « Intelligence économique, mode de pensée, mode d'action », Ed Economica, 2001.
55. Liautand.Bernard et Hermond.Mark, « E-Business intelligence, transformer l'information en connaissance puis en profit », Ed Maxima, 2001.
56. Lungu. Virgile, « Knowledge Management en entreprise : la gestion des connaissances au service de la performance », GERESO edition, 2<sup>ème</sup> édition, 2015.
57. Lungu. Virgile, « Knowledge Management en entreprise : la gestion des connaissances au service de la performance », GERESO edition, 3<sup>ème</sup> édition, 2017.
58. Marciniak. R, Rowe.F, « Systèmes d'Information, Dynamique et Organisation », ed Economica, 3eme édition, 2009.
59. Marcon. C et Moinet. N, « L'intelligence économique », Dunod, Paris, 2006.
60. Marcon. Christian et Moinet.Nicolas, « Intelligence Economique », Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2011.
61. Martinet. B et Ribault. J-M, «La veille technologique, concurrentielle et commerciale", Edition d'Organisation, 1988.
62. Martinet. Bruno et Marty. Yves Michel, « Intelligence économique, comment donner de la valeur concurrentielle à l'information », Ed Organisation, Paris, 2001.
63. Martre.Henri et al, « Intelligence économique et stratégies des entreprises », Commissariat général du plan, France, 1994.
64. Nasri. Oualid, « L'intelligence Economique et la Stratégie d'Entreprise : états des lieux et pratique en Algérie », éd PAF, 2013.
65. Pateyron. Emanuel Arnaud, « Le management stratégique de l'information », Ed Economica, France, 1994.
66. Pateyron.E , « la veille stratégique », ECONOMICA, Paris, 1998.
67. Pelletier. Arnaud & Cuenot. Patrick, « Intelligence économique, mode d'emploi », Ed Pearson, France, 2013.

## Références bibliographiques

---

68. Perrine.Serge, « Intelligence économique et gouvernance compétitive », Ed la documentation française, Paris, 2006.
69. Porter.M, « Choix stratégique et concurrence, techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », Ed Economica, France, 1990.
70. Porter.M, « L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », Dunod, Paris, 1999.
71. Prax. Jean-Yves, « Le manuel de Knowledge Management : mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur », 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, 2019.
72. Prax.Jean Yves, « Le manuel du knowlege management », Ed Dunod, France, 2007.
73. Reix. R, « système d'information et management des organisations », vuibert, 2012.
74. Reix.R et Rowe, F, « Faire de la recherche en systèmes d'information », Éditions Vuibert, 2002.
75. Rival. Madina et al, Intelligence économique et lobbying au crible des valeurs publiques, Ed Eska, Paris, 2014.
76. Robbins.S, De Cenzo.D et Coulter.M, « management, l'essentiel des concepts et pratiques », pearson educatioin, 2011.
77. Rochet. Claude & Volle. Michel, « L'intelligence économique, les nouveaux modèles d'affaires de la 3ème révolution industrielle », Ed De Boeck, Belgique, 2015.
78. Roland J. Edighoffer, «Processus de décision et surveillance de l'environnement en période de crise», Direction et gestion, Juillet-Août 1985, 497 pages.
79. Rouach. Daniel, « La veille technologique et l'intelligence économique », PUF, septembre 2010.
80. Seni. Dan.A, « Analyse stratégique et avantage concurrentiel », Ed Presses de l'université du Québec, 2012.
81. Shannon. Claude, « The fundamental problem of communication is that of reproducing at one point either exactly or approximately a message selected at another point », 1948.
82. Ulrike MAYRHOFER, « management stratégique », BREAL, 2007.
83. Vercellis. Carlos, " Business Intelligence. Data Mining and Optimization For Decision Making", a john wiley and sons, LTD publication, 2013.

### *Articles , Rapports et Communications :*

1. « Introduction à la gestion des connaissances dans les organisations », TÉLUQ. 2013, [https://inf6070.teluq.ca/teluqDownload.php?file=2013/07/INF6070\\_M1\\_a2\\_GestionConnaissancesOrganisation.pdf](https://inf6070.teluq.ca/teluqDownload.php?file=2013/07/INF6070_M1_a2_GestionConnaissancesOrganisation.pdf)
2. ABI-ZEID, L. LAMONTAGNE, « Le modèle de connaissance common KADS pour la recherche et sauvetage », Rapport technique R&D pour la défense Canada Valcartier 2000-195, Aout 2003, Canada
3. Achchab.B, Harrizi. D, " Les défis de l'intelligence économique au Maroc", La Revue Gestion et Organisation , 2013

## Références bibliographiques

---

4. Antoine Saïd, « Rôle de l'intelligence économique dans la stratégie de l'entreprise », <https://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2006-4-page-59.htm>
5. Autissier. D , Covid-19 : « L'apprentissage de l'incertitude par la résilience organisationnelle », 31 août 2021, <https://www.forbes.fr/management/covid-19-lapprentissage-de-lincertitude-par-la-resilience-organisationnelle/>
6. Baaziz.A , Quoniam. Luc et Reymond. David, “Quels modèles d'Intelligence Economique pour l'Algérie ? Quelques pistes de réflexion ». Séminaire International sur l'Intelligence Economique : Un enjeu majeur de Compétitivité, May 2014, Alger, Algérie. pp.20, 2014. <hal-00995776>
7. 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.
8. Bayad. Mohamed, et Simen. Serge « Le management des connaissances : état des lieux et perspectives. XIIe Conférence Internationale de Management Stratégique », Les Côtes de Carthage – Tunis, Jun 2003, Carthage, Tunisie.
9. Bayles. F; « Comment identifier les indicateurs de performance clés (KPI) appropriés pour votre entreprise », Paru dans le site (Microsoft SQL Server), Publié le: 12 juillet 2006.
10. Bellon. Bertrand, « quelques fondements de l'intelligence économique », revue d'économie industrielle, vol.98, 1<sup>er</sup> trimestre 2002.
11. Bellon.B, quelques fondements de l'intelligence économique, revue d'économie industrielle,
12. BEN ARFA. Hajer et ZERIBI-BENSLIMANE. Olfa, « L'Intelligence Economique en action au sein de laboratoires pharmaceutiques : une investigation à travers ses fonctions », <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/2-xixeme-conference-de-l-aims/communications/38-lintelligence-economique-en-action-au-sein-de-laboratoires-pharmaceutiques-une-investigation-a-travers-ses-fonctions/download>
13. 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.
14. Bourokba.R, Derghoum.M, Si Salah.K,et Si mohammed.D, « La contribution de la veille stratégique à l'élaboration des indicateurs de performance du tableau de bord stratégique », colloque international sur l'intelligence compétitive des entreprises et des territoires, UMMTO, Tizi Ouzou, Décembre 2018.
15. Bouroubi. Mustapha, « Les cahiers du MECAS », N°10 Décembre 2014 <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/174/10/1/8973>
16. Boutin, G., & Lamarre, A.M, . (2008). « L'analyse réflexive. La formation pratique à l'Université du Québec: les stages en éducation préscolaire et en enseignement primaire ». Document téléaccessible à l'adresse< <http://probo.free>
17. Bouzikar, « Les défis de l'intelligence économique au Maroc, 2020. <https://www.archimag.com/veille-documentaire/2020/11/06/defis-intelligence-economique-maroc>, consulté le 10/7/2021

## Références bibliographiques

---

18. Breillat. J, « Management stratégique de l'information », in Blog de Jacques Breillat, 23/01/2012 <http://jacques.breillat.fr/veille-strategique/management-strategique-de-linformation>
19. Büyüközkan Gülçin , MAIRE Jean-Luc, « Amélioration de la performance avec un processus de benchmarking », *ALBI'97* / 3-5 Septembre 1997, <https://www.researchgate.net/publication/310795520>
20. Callot. Philippe, « intelligence économique et PME : le paradigme de l'intelligence perceptuelle », dans la revue des sciences de gestion, 2006/2, page 61 à 71
21. Causa. Marielle, « Compétence discursive et enseignement d'une discipline non linguistique : définition, diversification et pratiques formatives », Les Carnets du Cediscor [En ligne], 12 | 2014, document 6, mis en ligne le 01 mars 2016, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/cediscor/964>. Consulté le 07 décembre 2019.
22. Chaudiron, S. et Ihadjadene. M, « Quelle place pour l'utilisateur dans l'évaluation des SRI ? ». In Recherches récentes en Sciences de l'Information, convergences et dynamiques. Actes du colloque MICS-LERASS, Toulouse : ADBS Éditions, 21-22 mars 2002
23. Chaudiron.S et Ihadjadene.M, « De la recherche de l'information aux pratiques informationnelles », *Études de communication*, numéro 35, 2010 . <https://journals.openedition.org/edc/2257>
24. Clerc. Philippe, « Hommage au professeur Stevan DEDIJER », cahier AFDIE, regard sur l'IE - N° 5 – Septembre /octobre 2004.
25. Coissard.S, Delhalle.L, Seiglie.C, « Une approche comparative des systèmes institutionnels d'intelligence économique », *revue internationale d'intelligence économique*, vol 2,2010.
26. Dehkal Asmaa, Berradia Slimane, « Quels modèles d'intelligence économique pour les entreprises algériennes ? » *The journal of Economics and Finance (JEF)* 2018– 01 لمجلد 04-عدد 01
27. Deschamps. Christophe, <http://www.outilsfroids.net/2018/03/de-la-pertinence-du-concept-de-signal-faible-en-intelligence-economique/>, 23 mars 2018
28. Dierner Arnaud, [www.oeconomia.net/private/cours/entreprisesystemique.pdf](http://www.oeconomia.net/private/cours/entreprisesystemique.pdf)
29. Ermine. Jean louis, « La gestion des connaissances, un levier de l'intelligence économique », *revue de l'intelligence économique*, n° 4, avril 1999.
30. Facon.P, « Le tableau de bord : outil de pilotage pour l'entreprise » *revue coins de l'entrepreneur* Publié dans la thématique : Gestion financière - Date de dernière mise à jour du contenu : 20 septembre 2017
31. Frochot. D, « Définition subjective de l'information », sur infostratégie, <https://www.les-infostrateges.com/article/definition-subjective-de-l-information>, consulté le 01/10/2019.
32. Gorla. Stéphane, « Knowledge Management & Intelligence Economique : Deux notions aux passés proches et aux futurs complémentaires », *Journal en ligne ISDM* N°27, Université du Sud Toulon Var

## Références bibliographiques

---

33. Gumb.PH,[2003] ;«Une histoire comparée du contrôle de gestion et de l'informatique décisionnelle ou l'éternel retour du mythe stratégique», Colloque international organisé par le CREFIGE les 20 et 21 mars 2003, cite dans le site [http://www.crefige.dauphine.fr/recherche/histo\\_compta.htm,P](http://www.crefige.dauphine.fr/recherche/histo_compta.htm,P)
34. Harbulot. Christian et Baumard. Philippe, «Perspective historique de l'Intelligence Economique», Revue IE N°1, 1997, [http://www.ege.fr/download/16.perspective\\_historique.pdf](http://www.ege.fr/download/16.perspective_historique.pdf).
35. ISET Djerba | Salma Bardak El Younsi , cours de stratégie d'entreprise. <https://www.scribd.com/doc/194895386/Cours-Strategie-Entreprise-Selma-Bardak-2> consulté le 09/04/2020
36. J. P Dufaut, «l'intelligence économique », Rapport de la commission de la coopération et du développement, Dakar, 6 au 7 juillet 2010
37. Juillet. A : « l'intelligence économique : un réel avantage concurrentiel » dans LINEAIRES/ les actus/la distribution. Eddu Bois Baudry, du 07/12/2017
38. Juillet. Alain et Racouchot. Bruno, « La communication, dimension oubliée de l'intelligence économique », <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/3826>
39. Juillet. Alain et Racouchot. Buno, « L'influence, le noble art de l'intelligence économique », Communication et organisation [En ligne], 42 | 2012, mis en ligne le 01 décembre 2014, consulté le 10 décembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3921> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3921>
40. Kendel. H :«L'intelligence économique peut-elle contribuer à la relance de l'industrie algérienne ? » dans journée d'information sur l'intelligence économique et la veille stratégique en direction des cadres des institutions Siège d'ALGEX-Alger, le 19 octobre 2009,
41. Kouidri. Mohamed, « Intelligence économique et PME, enjeux, expériences et perspectives », colloque national sur les stratégies d'organisation et d'accompagnement des PME en Algérie, université Kasdi Merbah, Ouargla 18 et 19 avril 2012
42. L. Maruani, Introduction au BENCHMARKING: des comparaisons inter-entreprises qui donnent des idées, <https://www.etudier.com/dissertations/Benchmarking/54580370.html>, consulté le 7/7/2019.
43. Lapierre . L, « quelle articulation entre l'intelligence économique et le knowledge management », sur CELL'IE: <https://www.cellie.fr/2018/01/03/quelle-articulation-entre-lintelligence-economique-et-le-knowledge-management/>, consulté le 12/05/2021.
44. Laurent. J-M, « KM : Knowledge Management, Les trois dimensions d'un projet OCSIMA », gestion des connaissances, mars 2005, <http://ocsima.free.fr/Projet-KM.pdf>

## Références bibliographiques

---

45. Lenoir. Yves, « Réfléchir *dans* et *sur* sa pratique, une nécessité indispensable », outil N°1, document de l'Université de SHERBROOKE, CSRS. 22p.
46. Lesca Humbert, « Economies et sociétés, séries « sciences de gestion », N°24, février 1998
47. Lesca Humbert, CARON Marie-Laurence, « Veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise », Revue Française de Gestion, septembre-octobre 1995, <http://veille-strategique.eolasservices.com/docs/lesca-caron-1995.pdf>, pp 58-68.(30/12/2009)
48. Lesca, Humbert, « Veille stratégique, Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise ». Ministère de l'Éducation Nationale, de la Recherche et de la Technologie, DISTNB et ADBS, 1997
49. Lesca.N, « Processus de construction du sens à partir de signes d'alerte précoce: proposition d'un nouvel outil d'aide à la production de connaissances » PUZZLE®.5. <http://www.veille-strategique.org/docs/2000-lescan.pdf>. Page consultée le 19/11/2018
50. Levinthal. W.C, “ Théorie des capacités d'absorption: savoir-apprendre pour favoriser l'innovation”, <http://www.sietmanagement.fr/modele-des-capacites-dabsorption-w-cohen-et-d-levinthal-c-boynton/>, consulté le 10/4/2021
51. Libaert. Thierry et Moinet. Nicolas, « La communication, clé de voûte de l'intelligence économique », <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/3828>
52. Louati. Faten, Hikkerov. Lubica, « Gestion des connaissances par les ressources humaines : cas du secteur des services en Tunisie », dans Gestion 2000, 2016/1, volume 33, <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2016-1-page-33.htm>
53. Machado. Antonio, “ Le paradigme de l'énaction”, <https://www.alliance-coachs.com/wp-content/uploads/2015/06/lenaction-et-le-metier-de-coach-laurent-burrati.pdf>
54. Makhloufi, Sadaoui, Badi, « La mise en œuvre du tableau de bord de gestion selon la méthode OVAR : cas de SONATRACH ». Dirassat Journal Economic Issue, vol.12, N.1 2021.
55. Manuel de formation en Intelligence Economique en Algérie , Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, Direction Générale de l'Intelligence Economique, des Etudes et de la Prospective , Document de référence réalisé en collaboration avec le Cabinet Veil Tech Algérie MAQUETTE & DESIGN : DGIEEP/MIPMEPI . septembre 2010.
56. MATHIEU. Benoît, « la communication offre un avantage compétitif », Magazine de la communication de crise et sensible © 2006 Publié par l'Observatoire International des Crises – [www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com)
57. MEJRI. ahmed & Ridha BELLOUMI, Développement historique de l'Intelligence économique (IE), Présentation publiée dans Economie et finance 24/10/2017.
58. Michel. Jean, « le Knowledge Management entre effet de mode et (ré) invention de la roue... », Documentaliste sciences de l'information, volume 38, 2001

## Références bibliographiques

---

59. Mohellebi. D et Henri. D, Les nouvelles technologies de l'information et de la communication et la capitalisation des compétences internes de l'entreprise, <http://isdsm.univ-tln.fr>
60. Moinet. Nicolas : « L'épistémologie de l'intelligence économique face au défi de la communication », Revue internationale d'intelligence économique LAVOISIER , 2009/2 Vol 1 | pages 159 à 173, disponible en ligne à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-internationale-d-intelligence-economique-2009-2-page-159.htm>
61. Moinet.N, Bulingue.F, « Intelligence économique : vers une nouvelle dynamique de recherche », revue française des sciences de la communication, n°3, 2013.
62. Monino J.L, « L'information au coeur de l'intelligence économique stratégique », working paper n° 27 dans réseau de recherche sur l'innovation, 2012.
63. n°98, 2002.
64. Noblet. J-P, Simon. E, « La capacité d'absorption, un état de l'art », dans Management &avenir, 2010/5 n°35
65. Nonaka. Ikujiro and Peltokorpi. Vesa, "Objectivity and Subjectivity in Knowledge Management: A Review of 20 Top Articles, Knowledge and Process Management" Volume 13 Number 2 pp 73–82 (2006) Published online in Wiley Inter Science (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/kpm.251, p4
66. Nurcan. S et Rolland. C, « 50 ans de système d'information », in J. Caby et G. Schmidt, 50 ans de management, Pearson, 2006
67. OCDE, « Synthèses : innovation ouverte dans les réseaux mondiaux », éd de l'OCDE, paris 2008
68. Ouamar.Sabrya, Si Salah Karima, Si Mohammed Djamel, « L'intelligence économique au coeur 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.
69. Oumaya. S, Gharbi. L, « La capacité d'absorption de l'entreprise : conceptualisation et mesure », XXVe conférence Internationale de management stratégique, AIMS, Hammamet , 30 mai-1<sup>er</sup> juin 2016
70. Paquet. P, « De l'information à la connaissance », dans CAHIER DE RECHERCHE Numéro 2006-01, Laboratoire Orléanais de Gestion, 2006
71. Poitou. J-P, « Savoir s'y prendre : la gestion collective des connaissances et la mémoire individuelle », Techniques & Culture [En ligne], 28 | 1997, mis en ligne le 28 octobre 2005, consulté le 01mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/tc/459>
72. Rapport banque mondiale concernant l'Algérie. 12 mars 2014 <http://www.banquemondiale.org/fr/country/algeria/overview#3>
73. Rapport CIGREF, « Alignement stratégique du système d'information : comment faire du système d'inforation un atout pour l'entreprise ? » , septembre 2002, <http://www.cigref.fr>
74. Rédaction AE, « Les quatre enjeux de SONATRACH », ALGERIE ECO, 7 février 2020.

## Références bibliographiques

---

75. Robert, B., Hémond. Y et Yan.G , « L'évaluation de la résilience organisationnelle », *Télescope*, vol.16, n°2, 2010.
76. Robin. Stéphane, « L'efficacité des marchés : quelques enseignements des expériences en laboratoire », 2010/3 N° 161 | pages 40 à 47. Article disponible en ligne à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-idees-economiques-et-sociales-2010-3-page-40.htm>
77. Rouibah Kamel, « Une méthodologie pour la gestion des signaux faibles de veille stratégique : illustration par un prototype », extrait de la revue de *Gestion2000*, volume 18- Numéro 6-2001
78. Saad. Inès, Grundstein. Michel et Rosenthal-Sabroux. Camille « Une méthode d'aide à l'identification des connaissances cruciales pour l'entreprise », dans *Systèmes d'information et management* 2009/3 , volume 14.
79. Salvetat.D et Le Ray.F, « Coopétition et intelligence économique », *revue française de gestion*, vol33 n° 176, 2007.
80. 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.
81. SI SALAH. Karima, OUAMAR. Sabrya et SI MOHAMMED. Djamel, « Penser le développement durable via l'articulation entre la veille stratégique et l'innovation : approche et analyse en termes de chaîne de valeur », *Les cahiers du CEDIMES*, vol12-N°2-2018.
82. Sidhoum. Sahbi, Ghenima. M, Lambert.P, « Systèmes d'information et Intelligence économique : enjeux et perspectives », . 4ème Colloque International sur l'Intelligence Économique et le Knowledge Management - IEMA-4, NT2S Consulting Inc. en collaboration avec le Cabinet LOGE et les partenaires scientifiques SKEMA et le partenaire technique le MIPI, mai 2010, Alger.
83. Sybord. Christine, « Intelligence économique et système d'aide à la décision : de l'opérationnel « BIG DATA » au stratégique « little knowledge », *revue internationale d'intelligence économique*, lavoisier, 2015/1 vol7.
84. Vendramin. Patricia et Valenduc. Gérard, « Les paradoxes de la société de la connaissance ». *La Lettre EMERIT*, troisième trimestre 2003 N°36. p 3
85. Wenger. Etienne, « Communauté de pratique et théorie sociale de l'apprentissage », Dans [Les Grands Auteurs en Management de l'innovation et de la créativité](https://www.cairn.info/les-grands-auteurs-en-management-de-l-innovation-9782847698121-page-427.htm) , 2016, pages 428, <https://www.cairn.info/les-grands-auteurs-en-management-de-l-innovation-9782847698121-page-427.htm>
86. wikimapia. (2010). Récupéré sur wikimapia: <http://wikimapia.org/14207614/fr/Cyber-Parc-Sidi-Abdellah>

## Références bibliographiques

---

### *Thèses et mémoires :*

1. Baaziz Abdelkader, « synergie du triptyque : knowledge management, intelligence économique & business intelligence. Contribution à la réduction des risques liés aux décisions stratégiques dans les nouveaux environnements concurrentiels incertains : cas des entreprises publiques algériennes », Institut de recherche en sciences de l'information et de la communication, Université Aix Marseille, avril 2015
2. Bahouka. Armand, « Appropriation et mise en œuvre de l'intelligence et de la sécurité économique dans le contexte de l'économie congolaise. Une plateforme expérimentale : la Direction générale de l'économie » , thèse soutenue publiquement le 19 janvier 2001 au conservatoire national des arts et métiers, laboratoire DICEN, 496pages.
3. Benabderrahmane-Bouriche. Yasmina, « Management des connaissances, déploiement des TIC et
4. Bonnefoy.Hervé, « la gestion de la connaissance métier », thèse de Doctorat soutenue à Reims, 2001.
5. 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.
6. 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.
7. 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.
8. Duvinage . Frédéric, « Economie basée sur la connaissance et gouvernance territoriale de la connaissance : une nouvelle grille de lecture pour le développement économique endogène au niveau territorial », thèse de doctorat p 46 (consultable sur [http://www.grand-nancy.org/nancy2020/these\\_FD.pdf](http://www.grand-nancy.org/nancy2020/these_FD.pdf))
9. 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.
10. Harriet. Loïc, « L'intelligence économique à la lumière des concepts managériaux : l'étude de cas d'une entreprise du secteur énergétique ». Gestion et management. Université de Bordeaux, France 2014.
11. Harroussi.S, systèmes de veille stratégique basé sur un réseau d'experts : méthodes et outils, Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de Droit, d' Economie et des Sciences d'Aix-Marseille, janvier 2004.

## Références bibliographiques

---

12. Hatem Ben Sta, « contribution de la modélisation conceptuelle à l'ingénierie du Knowledge Management : application dans le cadre de la mémoire projet », LILLE, 2006.
13. 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.
14. Kislin. Philippe, « Modélisation du problème informationnel du veilleur dans la démarche d'intelligence économique », thèse, Université de NANCY2, 2007
15. Mancer Ilyes, « Développement économique et économie de la connaissance : Quels enjeux pour l'Algérie dans le cadre de la mondialisation » , mémoire de magister, Université Mira de Bejaia, avril 2006.
16. Matmar.Dalila, « La veille technologique adaptée aux entreprises algériennes », thèse de doctorat en science économiques, FSECSG, UMMTO, 2012
17. Mevel. Olivier, « Du rôle des signaux faibles sur la reconfiguration des processus de la chaîne de valeur de l'organisation : l'exemple d'une centrale d'achats de la grande distribution française Brest », thèse de doctorat en Sciences de Gestion), Université de Bretagne occidentale, 2004.
18. Montpellier III, 2012. Français. <NNT : 2012MON30003>. <tel-00698369>
19. Moscato. G.F,« Intelligence économique et modélisation financière : mise en œuvre d'un outil Pour les projets d'entreprises», thèse pour l'obtention du doctorat de l'Université Paris-Est, 2010, p.19, URL: <http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/46/91/89/PDF/2008PEST0250>
20. Odumuyiwa. Victor, « La gestion de la recherche collaborative d'information dans le cadre du processus d'intelligence économique », thèse de Doctorat spécialité : sciences de l'information et de la communication, Université NANCY 2, soutenue le 13 décembre 2010.
21. Ouamar.S, « Réflexions sur l'intelligence économique Intitulée:Implications sur le Management des entreprises », thèse de doctorat en science économiques, FSECSG, UMMTO, 2019.
22. Oubrich. Mourad, « La création des connaissances dans un processus d'intelligence économique : Contribution conceptuelle et Etude empirique », thèse soutenue en 2005, Aix-Marseille 2.
23. Peguiron. Frédérique, « application e l'intelligence économique dans un système d'information stratégique universitaire : les apports de la modélisation des acteurs », thèse soutenue le 16 NOV 2006, université NANCY 2
24. Viginier. Pascal : « La France dans l'économie du savoir : pour une dynamique collective ». La documentation française, Paris 2002

## Références bibliographiques

---

### *Webographie :*

1. GODIN. Christian, Dictionnaire de philosophie, Paris, Fayard, 2004, p1534 dans wikipédia 20/10/2019
2. <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1993-03-0108-016> consulté le 20/10/2017.
3. <http://kapitalis.com/tunisie/2016/04/07/intelligence-economique-la-tunisie-peut-elle-rattraper-son-retard/>
4. [http://www.agentintelligent.com/veille/veille\\_strategique.html#Définition](http://www.agentintelligent.com/veille/veille_strategique.html#Définition), consulté le 03/12/2009
5. <http://www.mdipi.gov.dz/?Publication-de-l-Index-2017-2018>
6. [https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89cole\\_de\\_la\\_contingence](https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89cole_de_la_contingence) , consulté le 03/12/2010
7. [https://fr.wikipedia.org/wiki/Anglo-Persian\\_Oil\\_Company#Jacques\\_de\\_Morgan](https://fr.wikipedia.org/wiki/Anglo-Persian_Oil_Company#Jacques_de_Morgan) consulté le 08/10/2018
8. [https://fr.wikipedia.org/wiki/Capitalisation\\_des\\_connaissances](https://fr.wikipedia.org/wiki/Capitalisation_des_connaissances), consulté le 16/09/2019
9. <https://francais.doingbusiness.org/fr/reports/global-reports/doing-business-2019>
10. <https://france.devoteam.com/paroles-dexperts/renforcer-la-protection-de-linformation-par-une-strategie-dintelligence-economique/> , consulté le 04/04/2018
11. <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/3826>, consulté le 05/02/2019
12. <https://portail-ie.fr/ressource/glossary/40/influence> , consulté le 04/10/2017
13. <https://portail-ie.fr/ressource/glossary/40/influence>, consulté le 11/11/2019
14. <https://sonatrach.com/exploration-production>
15. <https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2020/04/CP-du-04-04-2020.pdf>
16. <https://wikimemoires.net/2012/08/la-mise-en-place-dun-projet-de-knowledge-management/> consulté le 01/03/2021
17. <https://www.elwatan.com/edition/economie/lalgerie-stagne-a-la-157e-place-mondiale-26-10-2019>
18. Intelligence économique, Un nouveau monde de l'information, <https://toutestinteressant.wordpress.com/> .consulté le 11/04/2019
19. L'intelligence économique en Algérie, <https://portail-intelligence-afrique.com/intelligence-economique-algerie/>
20. Site de sonatrach : [www.sonatrach-dz.com](http://www.sonatrach-dz.com)
21. Wikimapia, 2010, <http://wikimapia.org/14207614/fr/cyber-parc-Sidi-Abdellah>
22. Wikipédia, théorie de la connaissance, consulté le 22/10/2019

# ***Annexes***

***Annexe1 :***  
***Questionnaire de la***  
***recherche***

# Questionnaire sur l'Intelligence Economique/ le Knowledge Management et le Système d'information

Inspiré du test 1000 de Bernard Besson, membre de l'académie de l'intelligence économique, du test  
300 veille élaboré par SINDUP,  
et adapté par nos soins au contexte analysé.

## IE/SI/KM TEST

Dans le cadre de la préparation de notre thèse de Doctorat portant sur  
*« Processus de mise en place du dispositif d'intelligence économique au sein d'une entreprise algérienne et son positionnement dans le triptyque IE/SI/KM : cas du Groupe SONATRACH »*, nous avons préparé une série de questions afin de répondre à notre problématique.

Les différentes rubriques du questionnaire nous permettront de dresser un diagnostic sur le savoir-faire de l'entreprise en matière d'intelligence économique, de système d'information et de knowledge management de manière générale et de leur interdépendance de manière particulière.

A cet effet, nous vous saurons gré de bien vouloir remplir ce questionnaire dont les résultats ne seront utilisés qu'à des fins de recherche. Votre contribution sera d'un grand apport pour l'avancement de cette recherche.

### NB :

Ce questionnaire sélectionne des éléments constitutifs essentiels de notre problématique mais pas exhaustifs. Aussi, si vous jugez qu'il ya des éléments qui pourraient s'avérer utiles à notre recherche, nous vous prions de bien vouloir les partager avec nous pour enrichir notre analyse et orienter notre démarche.

Mode d'emploi :

Ce questionnaire est formé de neuf tableaux qui font ressortir l'état du système IE dans votre entreprise et son interaction avec le couple SI/KM, ce qui nous permettra d'appréhender la démarche IE et son degré d'intégration dans l'entreprise.

Nous vous prions de bien vouloir attribuer en face de chaque question une note comprise entre 0 et 5 ou entre 0 et 10.

Aussi, et dans le cas où ce questionnaire est diffusé de manière plus large, nous serions heureux d'accueillir les commentaires issus des débats de vos collaborateurs. Les réponses ne nous seront que plus enrichissantes.

**Nom et prénom du répondant :**

**Direction d'attache :**

**Poste occupé :**

*Nous vous remercions pour votre collaboration.*

# 1 – Les sources d'information de l'entreprise

		Notes
<b>Presse quotidienne et hebdomadaire ?</b> <i>L'entreprise tire-t-elle partie des informations de la presse ? En fait-elle une source de référence ?</i>	0 à 5	
<b>Bases de données professionnelles ?</b> <i>L'entreprise puise-t-elle des informations contenues dans les bases de données professionnelles ?</i>	0 à 10	
<b>L'accès à l'information est-il bien organisé ?</b> <i>L'organisation des bases de données et des informations permet-elle une recherche et un accès rapide aux informations souhaitées ( au temps voulu)?</i>	0 à 5	
<b>Syndicats professionnels et fédérations ?</b> <i>Les syndicats et fédérations constituent-ils des sources d'information pour des choix décisionnels ?</i>	0 à 5	
<b>Internet ?</b> <i>Est-ce que la veille sur internet est organisée de manières opérationnelle et profitable ?</i>	0 à 5	
<b>Bureaux de consulting ?</b> <i>Constituent-ils une source d'information stratégique pour les prises de décisions ?</i>	0 à 5	
<b>Experts et veille ?</b> <i>Les experts externes collaborent-ils à développer des outils de veille ?</i>	0 à 5	
<b>Congrès, séminaires, salons ?</b> <i>L'entreprise ramène-t-elle des informations utiles lorsqu'elle organise ou participe à des colloques, séminaires et salons professionnels ?</i>	0 à 10	
<b>Universités, laboratoires ?</b> <i>L'entreprise tire-t-elle profit des travaux universitaires ou professionnels dont elle fait objet ?</i>	0 à 5	
<b>Clients / fournisseurs ?</b> <i>L'entreprise tire-t-elle profit des informations recueillies auprès de ses partenaires commerciaux ( clients /fournisseurs ?)</i>	0 à 10	
<b>Collaborateurs ?</b> <i>L'entreprise tire-elle profit des informations détenues par ses collaborateurs ?</i>	0 à 5	
<b>Total sur ..... /70</b>		

## 2 – L'organisation des veilles et des systèmes d'information

		Notes
<p><b>Veille concurrentielle :</b>            Cette veille permet-elle une meilleure connaissance des concurrents ?</p> <p>Permet-elle d'évaluer correctement le positionnement de l'entreprise dans le marché concurrentiel ?</p>	0 à 10	
<p><b>Veille technologique :</b>            Permet-elle une vision complète des technologies de l'entreprise et de celles des concurrents ?</p> <p>Vous permet-elle d'avoir une vision globale de l'évolution de l'environnement technologique et de prendre connaissance et conscience de la menace des produits de substitution ?</p>	0 à 10	
<p><b>Veilles juridique et réglementaire:</b>            Cette veille permet-elle une lecture complète de l'environnement juridique et réglementaire( national et international) dans lequel l'entreprise intervient ?</p>	0 à 5	
<p><b>Veille sociétale :</b>            Permet-elle de déceler l'évolution des comportements et des modes de consommation ?            Vous permet-elle de recenser et d'évaluer avec précision les éventuelles réactions de la population quant à vos projets ?</p>	0 à 10	
<p><b>Veille financière :</b>            Cette veille éclaire-t-elle l'entreprise sur les opportunités et les menaces liées à ses investissements ?</p>	0 à 5	
<p><b>Veille Marketing :</b>            L'entreprise a-t-elle connaissance des nouvelles opportunités de croissance</p>	0 à 10	
<p><b>Veille normative :</b>            L'entreprise dispose-t-elle d'une vision globale sur les normes relatives à l'ensemble de ses produits ?</p>	0 à 10	
<p><b>Veille e-réputation :</b>            Etes-vous prévenus lorsque l'entreprise, ses activités et ses dirigeants sont cités sur Internet ?            Cette image est-elle maîtrisée ?</p>	0 à 10	

## 2 – Suite 1 du tableau 2 : L'organisation des veilles et des systèmes d'information

		Notes
<b>Benchmarking :</b> L'entreprise s'inspire-t-elle de modèles d'autres entreprises pour améliorer ses produits ? S'inspire-t-elle des modèles d'autres entreprises pour améliorer la performance organisationnelle ?	0 à 10	
<b>Bureaux de consulting et experts :</b> Les modèles proposés par ces experts s'accordent-ils toujours au contexte et à l'environnement de l'entreprise ?	0 à 5	
<b>Existe-t-il des outils de veille ?</b> Répondent-ils aux attentes de l'entreprise en matière de veille ?	0 à 5	
<b>Le système d'information de l'entreprise couvre-t-il de manière optimale le service de veille et d'intelligence économique ?</b> Propose-t-il des outils et moyens nécessaires pour remplir les fonctions de veille ? Le système d'information de l'entreprise est-il en adéquation avec les besoins de la cellule de veille ?	0 à 10	
<b>Existe-t-il des plans de veille ?</b> L'entreprise dispose-t-elle de programmes ou directives permettant de croiser les résultats de plusieurs veilles ?	0 à 10	
<b>Système d'information et veille</b> Y'a-t-il une coopération entre la cellule veille et la direction des systèmes d'information ?	0 à 10	
<b>Le système d'information de l'entreprise répond-il aux besoins de gestion des connaissances ?</b> Le SI propose-t-il des outils et moyens pour faciliter la circulation des informations et le partage des connaissances ?	0 à 10	
<b>Système d'information /veille et KM</b> Les besoins en informations exprimés par les différents services de l'entreprises sont-ils pris en charge par la cellule de veille ?	0 à 10	
Existe-t-il un coordinateur, même à temps partiel des veilles dans l'entreprise ?	0 à 5	
Existe-t-il une évaluation des résultats de la veille ? ( <i>tableaux de bord, difficultés rencontrées, rapports de cette surveillance...</i> ) ?	0 à 5	

## 2 – Suite 2 du tableau 2 : L'organisation des veilles et des systèmes d'information

		Notes
<p><b>Analyse SWOT</b> pour chaque DAS permet-elle d'avoir une vision pertinente ? L'analyse des forces et des faiblesses pour chacun des domaines d'activités stratégiques est-elle à même de permettre à l'entreprise de saisir les opportunités et contourner les menaces ?</p>	0 à 10	
L'entreprise évalue-t-elle le coût de départ d'un savoir-faire (départ en retraite et autre) ?	0 à 5	
L'entreprise-t-elle évalué les coûts d'acquisition de l'information ( <i>abonnements, déplacements, traductions, logiciels etc.</i> ) ?	0 à 5	
L'entreprise évalue-t-elle le coût des absences d'information ( <i>ignorance d'un appel d'offre, d'une subvention, d'une rumeur désobligeante, etc.</i> )	0 à 5	
	<b>Total sur ..... / 175</b>	

### 3 – Le partage de l'information et des connaissances

		Notes
L'entreprise est-elle en mesure de réunir des groupes d'experts internes sur ses projets ?	0 à 5	
Les groupes d'experts externes travaillent-ils en collaboration avec les groupes internes pour les questions stratégiques ?	0 à 5	
Des rencontres sont-elles organisées entre les collaborateurs des différents services ?	0 à 5	
Les informations ramenées par les veilles sont-elles toujours analysées et validées ?	0 à 10	
Le système d'information de l'entreprise permet-il une optimisation de la diffusion d'information et de connaissances entre les collaborateurs ?	0 à 5	
Existe-t-il un web 2.0 de l'entreprise libre d'accès et sécurisé ? <i>Les collaborateurs ont-ils la possibilité d'échanger sur différents sujets de manière autonome et en toute sécurité ?</i>	0 à 5	
Les retours d'expériences font-ils partie de la gestion des connaissances ? <i>Les bonnes pratiques sont-elles mises à profit de l'ensemble du personnel ?</i> <i>Les sources d'erreurs sont-elles maîtrisables et sous contrôle ?</i>	0 à 10	
Les plateformes collaboratives et outils de partage sont-ils implantés et utilisés ? <i>Les moyens de communication au sein de l'entreprise sont-ils assez développés pour favoriser le partage d'informations ?</i>	0 à 10	
Le transfert des connaissances des anciens salariés vers les nouveaux est-il organisé ?	0 à 5	
Existe-il une formalisation de process de partage des connaissances d'un métier à l'autre (techniciens et commerciaux, juristes et production, etc.)	0 à 10	
Un ou plusieurs collaborateurs sont-ils en charge d'animer, réguler et optimiser ces échanges ?	0 à 10	
Y'a-t-il des réunions pour présenter aux collaborateurs la stratégie d'entreprise ?	0 à 10	
L'entreprise est-elle en mesure de faire la différence entre information et désinformation ?	0 à 10	
<b>Total sur ..... / 100</b>		

## 4 – La mémorisation de l'information et des connaissances

		Notes
Une personne est-elle en charge à temps plein ou partiel de la mémoire des métiers et projets stratégiques de l'entreprise ?	0 à 10	
Existe-t-il un audit régulier des savoirs et savoir faire mémorisés ou mémorisables de l'entreprise ?	0 à 10	
Existe-t-il une mémorisation centralisée et pluridisciplinaire de toutes les compétences et savoir-faire de l'entreprise ?	0 à 10	
Les informations collectées par la veille sont-elles organisées dans des bases de données ?	0 à 10	
Ces documents sont-ils mémorisés et facilement disponibles ?	0 à 10	
<i>Les décisions stratégiques de l'entreprise recourent-elles aux bases de données internes de l'entreprise ?</i>	0 à 10	
La mémoire centralisée et stratégique est-elle sécurisée ?	0 à 10	
Les droits d'accès à la mémoire ont-ils été formalisés ?	0 à 10	
La cellule « intelligence économique » a-t-elle accès à toutes les bases de données nécessaires ?	0 à 10	
Un plan de classement et des abstracts ont-t-ils été établis pour faciliter la consultation de la mémoire par le plus grand nombre ?	0 à 10	
Les données sur les personnes sont-elles conformes au droit et à l'éthique ?	0 à 10	
Existe-t-il un correspondant à temps plein ou partiel à la protection des données à caractère personnel ?	0 à 10	
	<b>Total sur ..... / 100</b>	

## 5 – Les réseaux et actions d'influence de l'entreprise

		Notes
<b>Les réseaux de l'entreprises</b>		
L'entreprise tire-t-elle profit de son adhésion à un groupement professionnel ( <i>organisation nationale ou internationale, organisation patronale,...</i> ) ?	0 à 5	
L'entreprise tire-elle profit de son adhésion à des associations environnementales ou autre ?	0 à 5	
Les actions de veille de l'entreprise influencent-elles le choix es associations ou des groupements professionnels à intégrer ?	0 à 10	
L'entreprise tire-t-elle profit de son adhésion à des réseaux sociaux ( Viadeo, LinkedIn, Facebook, Twitter...) La fréquentation des réseaux sociaux par les collaborateurs est-elle organisée et pensée dans le cadre d'une charte pour accroître l'efficacité des réseaux professionnels de l'entreprise en même temps que les réseaux personnels de ses membres ?	0 à 10	
L'entreprise peut-elle cartographier à l'avance des réseaux pour chacune de ses actions de renseignement ou d'influence ? L'entreprise dispose-t-elle d'une mémoire ou d'un outil capable de cartographier immédiatement toutes les personnes qui, en interne ou à l'extérieur, sont susceptibles de répondre à ses questions sur des sujets intéressants sa stratégie ?	0 à 10	
<b>Les actions d'influence de l'entreprise</b>		
Alimente-t-elle un blog, une chronique sur Internet ? Cet outil est-il de nature à améliorer l'image de l'entreprise ? L'impact de cette communication est-il convenablement mesuré ?	0 à 10	
Prend-elle la parole lors de congrès, salons ou journées professionnelles ?	0 à 10	
Communique-t-elle à travers la presse ( <i>nationale, professionnelle, articles, interview...</i> ) ?	0 à 10	
Participe-t-elle aux actions de lobbying de la profession ( <i>assemblée nationale, minstère, commission internationale...</i> ) ?	0 à 10	
Participe-t-elle à l'élaboration de normes ( AFNOR, ISO, réseau de pré normalisation....) ?	0 à 10	
L'entreprise peut –elle avoir, si elle le souhaite, recours à un cabinet de lobbying ?	0 à 10	
Existe-t-il un plan annuel d'influence de l'entreprise lisible et diffusé à tous	0 à 10	
L'entreprise est-elle en mesure d'élaborer et de conduire à terme des plans de renseignement éthiques et licites préalablement à ses actions d'influence ?	0 à 10	
Un responsable des partenariats entre-t-il régulièrement en contact avec des acteurs	0 à 10	

complémentaires identifiés par la veille ?		
Certaines informations sont-elles régulièrement partagées avec des experts ou partenaires afin d'en apprendre plus et pouvoir les recouper ?	0 à 10	
	<b>Total sur ..... / 140</b>	

## 6 – L'intelligence des risques de sécurité et de sûreté

		Notes
L'entreprise dispose t-elle d'un Risk Manager ou d'une personne exerçant cette responsabilité même à temps partiel?	0 à 10	
L'entreprise a-t-elle des contacts avec les services officiels ( <i>DCRI, DPSD, police, gendarmerie, sapeurs pompiers...</i> ) ?	0 à 5	
Existe –t-il des procédures pour les visiteurs( <i>demandes de pièces d'identités, badges, circuits de visite « balisés »...</i> )?	0 à 5	
<b>Sécurité des locaux</b>		
Centralisation des clés ?	0 à 5	
Codes d'accès aux bâtiments ?	0 à 5	
Gardiennage ?	0 à 5	
Alarmes ?	0 à 5	
Systèmes anti-incendie ?	0 à 5	
<b>Sécurité du système d'information</b>		
Existe-t-il un RSSI à temps plein ou partiels ?	0 à 5	
Gestion des droits d'accès ?	0 à 5	
Mots de passe systématiques ?	0 à 5	
Périodicité dans les changements des mots de passe ?	0 à 5	
Logiciels de protection ( <i>anti-spam, antivirus, firewall + leur mise à jour...</i> ) ?	0 à 5	
Cryptage des données ?	0 à 5	
Sauvegardes ?	0 à 5	
Existe-t-il une charte TIC ( <i>usages et responsabilités définis pour les collaborateurs...</i> )	0 à 5	

## Suite du tableau 6

		Notes
<b>Protection du patrimoine</b>		
Les documents sensibles ont-ils été systématiquement repérés ?	0 à 5	
L'entreprise dépose-t-elle des brevets, marques, dessins, enveloppes Soleau ou modèles ?	0 à 5	
Des clauses de confidentialité ont-elles été insérées dans les contrats de travail	0 à 5	
Des clauses de non concurrence ont-elles été insérées dans les contrats de travail ?	0 à 5	
Le personnel est-il sensibilisé à la protection ( <i>conférences, formation, affichage, règlement intérieur...</i> ) ?	0 à 5	
L'entreprise a-t-elle prévu un plan de continuité d'activité ?	0 à 5	
Des scénarii de situation d'urgence sont-ils envisagés ?	0 à 5	
L'entreprise dispose-t-elle d'une charte de sécurité / sûreté ?	0 à 5	
L'entreprise dispose-t-elle d'un schéma directeur de sécurité / sûreté ( <i>investissements annuels et pluriannuels...</i> ) ?	0 à 5	
L'entreprise utilise-t-elle la « délégation de pouvoir » pour limiter la responsabilité pénale des dirigeants ?	0 à 5	
L'entreprise dispose-t-elle d'une cellule de crise ( <i>même virtuelle...</i> ) ?	0 à 5	
L'entreprise emploie-t-elle ses propres personnels de sécurité ?	0 à 5	
L'entreprise sous traite-t-elle la sécurité / sûreté de ses locaux et sites ?	0 à 5	
L'entreprise prend elle en compte les risques environnementaux ( <i>ISO 14000...</i> ) ?	0 à 5	
L'entreprise organise-t-elle la formation sensibilisation de ses personnels ?	0 à 5	
<b>Total sur ..... / 160</b>		

## 7 – L'interdépendance des variables IE/SI/KM

		Notes
La modélisations des bases de connaissances offrent-elles une vision claire des solutions possibles ?	0 à 10	
Le système d'information optimise-t-il la mémoire d'entreprise ?	0 à 10	
Les informations collectées par la cellule de veille sont elles formalisées et codifiées ?	0 à 10	
Les décisions stratégiques de l'entreprise reposent-elles sur les mémoires d'entreprise ? Ya t-il prise en compte des connaissances contenues dans la base de connaissance de l'entreprise dans le cadre de décisions stratégiques ?	0 à 10	
Les connaissances contenues dans les mémoires d'entreprises s'inspirent-elles des informations recueillies par la cellule de veille et d'intelligence économique ?		
L'entreprise tire-elle profit des connaissances contenues dans les bases de connaissances son	0 à 10	
Les informations recueillies par la veille font- elles objet d'expertise par des groupes d'experts	0 à 10	
	0 à 10	
Les moyens et les outils d'analyse et d'interprétations des informations de veille sont-ils mis à jour ? actualisés	0 à 10	
Les outils de partage et de stockage sont ils performants ? Permettent-ils aux intéressés un accès rapide et une lecture facile ?	0 à 10	
	<b>Total sur ..... / 100</b>	

## 8- Les risques managériaux

		Notes
L'entreprise anticipe t elle une défaillance de solvabilité de ses clients ? ( <i>renseignement commercial...</i> )	0 à 10	
L'entreprise a-t-elle pris conscience des risques de rupture d'approvisionnement ( <i>télécommunication, matières premières, énergie etc...</i> ) ?	0 à 10	
Anticipe-t-elle les risques psychosociaux ( <i>stress, harcèlement... </i> ) ?	0 à 10	
A-t-elle pris conscience du risque d'externalisation de ses données ( <i>cloud computing... </i> )	0 à 10	
Dispose-t-elle d'analyses risque pays à l'exportation?	0 à 10	
Envisage-t-elle la contrefaçon dès la création de nouveaux produits/services ?	0 à 10	
A-t-elle pris des mesures contre l'espionnage économique ?	0 à 10	
L'entreprise anticipe t elle les rumeurs malveillantes par de la contre information ?	0 à 10	
A-t-elle pris des mesures pour la protection de ses employés expatriés ?	0 à 10	
Dispose-t-elle d'une contre intelligence économique ?	0 à 10	
Edulcore-t-elle sa publicité et ses messages sortants?	0 à 10	
L'entreprise a-t-elle pris conscience des risques financiers « fonds propres » et « taux de change»	0 à 10	
Total sur ...../ 130		

## 9- L'intelligence inventive

		Notes
L'entreprise reformalise-t-elle ses problèmes sous le regard d'experts externes ?	0 à 10	
Les différents services sont-ils impliqués dans les processus d'innovation ?	0 à 10	
Les innovations envisagées répondent-elles aux besoins du marché ?	0 à 10	
L'entreprise perçoit-elle les signes avant-coureurs d'évolution des services et des techniques ? <i>Les réseaux de l'entreprise sont-ils en mesure de répondre à la question ?</i>	0 à 10	
L'entreprise a-t-elle la connaissance détaillée des offres de la concurrence ?	0 à 10	
A-t-elle connaissance de ses propres avantages compétitifs ?	0 à 10	
A-t-elle connaissance de ses savoir-faire inutilisés et valorisables ?	0 à 10	
A-t-elle connaissance de ses points faibles par rapport à la concurrence ?	0 à 10	
L'entreprise tire-t-elle profit des observations de ses clients ou autres partenaires ? <i>Le service après-vente et les commerciaux sont-ils en mesure de faire remonter l'information et celle-ci est-elle mise à profit ?</i>	0 à 10	
L'entreprise tire-t-elle profit de l'observation des événements ? <i>Les événements économiques, sociaux, sportifs, climatiques, politiques, culturels, proches ou lointains sont-ils analysés comme des vecteurs d'innovation possibles ?</i>	0 à 10	
L'entreprise a-t-elle une idée de qui seront ses futurs clients?	0 à 10	
L'entreprise utilise-t-elle des méthodes de modélisation pour innover ?	0 à 10	
Croise-t-elle les fiches de tâche pour innover ?	0 à 10	
	<b>Total sur ...../ 170</b>	

**Nous vous remercions pour votre coopération**

*La page suivante est destinée à recueillir d'éventuels commentaires ou informations supplémentaires qui enrichiraient notre analyse.*

*Cet espace vous permettra de porter vos éventuels remarques, commentaires ou informations supplémentaires susceptibles d'enrichir notre analyse.*

*NB : l'espace peut déborder sur d'autres pages, il n'ya pas de limite*

*Merci à vous*

***Annexe 2 :***

***Moyennes des scores des  
questionnaires réparties par  
rubrique***

## Annexe 2 : Scores moyens par rubrique

		Rubrique 1:	sources d'information de l'entreprise		
			scores des répondants		
			moyenne	coef de pondération	moyenne pondérée
1					
2					
3					
4					
5	1	presse quotidienne	2,6	5	0,52
6	2	base de données professionnelles	8,4	10	0,84
7	3	qualité de l'organisation des informations	3,6	5	0,72
8	4	syndicats professionnels	1,6	5	0,32
9	5	internet	6,8	10	0,68
10	6	bureau de consulting	4	5	0,8
11	7	participation des experts externes	3,8	5	0,76
12	8	congrés, séminaires et salons	6,8	10	0,68
13	9	universités et laboratoires	2,6	5	0,52
14	10	clients et fournisseurs	5,4	10	0,54
15	11	collaborateurs	3	5	0,6
16					

		Rubrique 1 bis:	sources d'information de l'entreprise		
			scores des répondants		
			moyenne	coef de pondération	moyenne pondérée
18					
19					
20					
21					
22	2	base de données professionnelles	8,4	10	0,84
23	6	bureau de consulting	4	5	0,8
24	7	participation des experts externes	3,8	5	0,76
25	3	qualité de l'organisation des informations	3,6	5	0,72
26	5	internet	6,8	10	0,68
27	8	congrés, séminaires et salons	6,8	10	0,68
28	11	collaborateurs	3	5	0,6
29	10	clients et fournisseurs	5,4	10	0,54
30	1	presse quotidienne	2,6	5	0,52
31	9	universités et laboratoires	2,6	5	0,52
32	4	syndicats professionnels	1,6	5	0,32
33					
34					

[scores par rubrique](#)
[rubrique 1](#)
[rubrique 2](#)
[rubrique 3](#)
[rubrique 4](#)
[rubrique 5](#)
[rubrique 6](#)
[rubrique](#)

## Annexe 2 : Scores moyens par rubrique

1			l'organisation des veilles et des systèmes d'information		
2		Rubrique 2:	score des répondants		
3			moyenne	coef de pondération	moyenne pondérée
4					
5	1	veille concurrentielle	7,4	10	0,74
6	2	veille technologique	6,4	10	0,64
7	3	veilles juridique et réglementaire	3,4	5	0,68
8	4	veille sociétale	5,2	10	0,52
9	5	veille financière	3,6	5	0,72
10	6	veille marketing	6,4	10	0,64
11	7	veille normative	7,4	10	0,74
12	8	veille e-réputation	6,6	10	0,66
13	9	benchmarking	5,4	10	0,54
14	10	adéquation des modèles proposés par les bureaux de consulting et experts	3	5	0,6
15	11	efficacité des outils de veille	6,6	10	0,66
16	12	couverture des services de veille et d'intelligence économique par le système d'information de l'entreprise	5,4	10	0,54
17	13	existe-t-il des plans de veille?	3,2	10	0,32
18	14	coopération entre système d'information et services de veille	4,4	10	0,44
19	15	système d'information répond-il aux besoins de la gestion des connaissances	4,6	10	0,46
20	16	prise en charge des besoins d'information exprimés par le service de veille	6,4	10	0,64
21	17	coordination des veilles	3	5	0,6
22	18	évaluation de la veille	3,8	10	0,38
23					

[scores par rubrique](#) / 
 [rubrique 1](#) / 
 [rubrique 2](#) / 
 [rubrique 3](#) / 
 [rubrique 4](#) / 
 [rubrique 5](#) / 
 [rubrique 6](#) / 
 [rubrique 7](#)

## Annexe 2 : Scores moyens par rubrique

25					
26		<b>Rubrique 2 bis:</b>	<b>l'organisation des veilles et des systèmes d'information</b>		
27			<b>score des répondants</b>		
28			<b>moyenne</b>	<b>coef de pondération</b>	<b>moyenne pondérée</b>
29	<b>1</b>	<b>veille concurrentielle</b>	7,4	10	0,74
30	<b>7</b>	<b>veille normative</b>	7,4	10	0,74
31	<b>5</b>	<b>veille financière</b>	3,6	5	0,72
32	<b>3</b>	<b>veilles juridique et réglementaire</b>	3,4	5	0,68
33	<b>8</b>	<b>veille e-réputaion</b>	6,6	10	0,66
34	<b>11</b>	<b>efficacité des outils de veille</b>	6,6	10	0,66
35	<b>2</b>	<b>veille technologique</b>	6,4	10	0,64
36	<b>6</b>	<b>veille marketing</b>	6,4	10	0,64
37	<b>16</b>	<b>prise en charge des besoins d'information exprimés par le service de veille</b>	6,4	10	0,64
38	<b>10</b>	<b>adéquation des modèles proposés par les bureaux de consulting et experts</b>	3	5	0,6
39	<b>17</b>	<b>coordination des veilles</b>	3	5	0,6
40	<b>9</b>	<b>benchmarking</b>	5,4	10	0,54
41	<b>12</b>	<b>couverture des services de veille et d'intelligence économique par le système d'information de l'entreprise</b>	5,4	10	0,54
42	<b>4</b>	<b>veille sociétale</b>	5,2	10	0,52
43	<b>15</b>	<b>système d'information répond-il aux besoins de la gestion des connaissances</b>	4,6	10	0,46
44	<b>14</b>	<b>coopération entre système d'information et services de veille</b>	4,4	10	0,44
45	<b>18</b>	<b>évaluation de la veille</b>	3,8	10	0,38
46	<b>13</b>	<b>existe-t-il des plans de veille?</b>	3,2	10	0,32
47					

← ▶ ▶▶ / scores par rubrique / rubrique 1 / **rubrique 2** / rubrique 3 / rubrique 4 / rubrique 5 / rubrique 6 / rubrique 7

## Annexe 2 : Scores moyens par rubrique

		Rubrique 3:	la gestion de l'information et des connaissances		
			score des répondants		
			moyenne	coef de pondération	moyenne pondérée
1					
2					
3					
4					
5	1	l'entreprise est-elle en mesure de réunir des groupes d'experts internes sur ses projets?	4,4	5	0,88
6	2	les groupes d'expert externes travaillent-ils en collaboration avec les groupes internes pour les questions stratégiques?	3,4	5	0,68
7	3	des rencontres sont-elles organisées entre les collaborateurs des différents services?	3,4	5	0,68
8	4	les informations recueillies par les veilles sont elles toujours analysées et validées?	6,8	10	0,68
9	5	le système d'information de l'entreprise permet-il une optimisation de la diffusion d'information et de connaissance entre les collaborateurs?	3,2	5	0,64
10	6	existe-il un web2.0 de l'entreprise libre d'accès et sécurisé?	3,8	5	0,76
11	7	le retour d'expérience font-ils partie de la gestion des connaissances?	5,8	10	0,58
12	8	les plateformes collaboratives et outils de partage sont-ils implantés et utilisés?	5,6	10	0,56
13	9	le transfert des connaissances des anciens salariés vers les nouveaux est-il organisé?	1,8	5	0,36
14	10	existe-il une formalisation de process de partage des connaissances d'un métier à l'autre ?	2,6	10	0,26
15	11	y'a-t-il des collaborateurs en charge d'animer, réguler et optimiser ces échanges?	3,4	10	0,34
16	12	y'a-t-il des réunions pour présenter aux collaborateurs la stratégie d'entreprise?	5	10	0,5
17	13	l'entreprise est elle en mesure de faire la différence entre information et désinformation	7,6	10	0,76

## Annexe 2 : Scores moyens par rubrique

	Rubrique 3 bis:	la gestion de l'information et des connaissances			
		score des répondants			
		moyenne	coef de pondération	moyenne pondérée	
26	1	l'entreprise est-elle en mesure de réunir des groupes d'experts internes sur ses projets?	4,4	5	0,88
27	6	existe-il un web2.0 de l'entreprise libre d'accès et sécurisé?	3,8	5	0,76
28	13	l'entreprise est elle en mesure de faire la différence entre information et désinformation	7,6	10	0,76
29	2	les groupes d'expert externes travaillent-ils en collaboration avec les groupes internes pour les questions stratégiques?	3,4	5	0,68
30	3	des rencontres sont-elles organisées entre les collaborateurs des différents services?	3,4	5	0,68
31	4	les informations recueillies par les veilles sont elles toujours analysées et validées?	6,8	10	0,68
32	5	le système d'infomation de l'entreprise permet-il une optimisation de la diffusion d'information et de connaissance entre les collaborateurs?	3,2	5	0,64
33	7	le retour d'expérience font-ils partie de la gestion des connaissances?	5,8	10	0,58
34	8	les plateformes collaboratives et outils de partage sont-ils implantés et utilisés?	5,6	10	0,56
35	12	y'a-t-il des réunions pour présenter aux collaborateurs la stratégie d'entreprise?	5	10	0,5
36	9	le transfert des connaissances des anciens salariés vers les nouveaux est-il organisé?	1,8	5	0,36
37	11	y'a-t-il des collaborateurs en charge d'animer, réguler et optimiser ces échanges?	3,4	10	0,34
38	10	existe-il une formalisation de process de partage des connaissances d'un métier à l'autre ?	2,6	10	0,26

## Annexe 2 : Scores moyens par rubrique

		Rubrique 4:	La mémorisation de l'information et des connaissances		
			score des répondants		
			moyenne	coef de pondératio	moyenne pondérée
1	1	Une personne est-elle en charge à temps plein ou partiel de la mémoire des métiers et projets stratégiques de l'entreprise?	2,6	5	0,52
2	2	existe-t-il un audit régulier des savoirs et savoir faire mémorisés ou émorisables de l'entreprise?	2	5	0,4
3	3	existe-t-il une mémorisation centraliséeet pluridisciplinaire de toutes les compétences et savoir faire de l'entreprise?	3,2	10	0,32
4	4	les informations collectées par la veille sont-elles organisées dans des bases de données?	7	10	0,7
5	5	ces documents sont-ils mémorisés et facilement mémorisables?	7	10	0,7
6	6	les décisions stratégiques de l'entreprise recourent-elles aux bases de données internes de l'entreprise	6,8	10	0,68
7	7	la mémoire centralisée et stratégique est-elle sécurisée?	4	5	0,8
8	8	les droits d'accès à la mémoire ont-ils été formalisés?	3,2	5	0,64
9	9	la cellule "intelligence économique" a -t-elle accès à toutes les bases de données nécessaires?	7,8	10	0,78
10	10	un plan de classement et des abstracts ont-ils été établis pour faciliter la consultation de la mémoire par le plus grand	5,2	10	0,52
11	11	les données sur les personnes sont-elles conformes au droit et à l'éthique?	3	5	0,6
12	12	l'entreprise évalue-t-elle les coûts d'acquisition de l'information ( abonnements, déplacements, traduction, etc)	4,2	5	0,84
13	13	l'entreprise évalue-t-elle le coût des absences d'information ( ignorance d'un appel d'offre, d'une subvention, d'une rumeur désobligeante, etc,)	1,6	5	0,32
14	14	l'entreprise évalue-t-elle le coût de départ d'un savoir faire ( départ en retraite, turn over, etc)	1,4	5	0,28

## Annexe 2 : Scores moyens par rubrique

	Rubrique 4 bis:	La mémorisation de l'information et des connaissances			
		score des répondants			
		moyenne	coef de pondération	moyenne pondérée	
25	12	l'entreprise évalue-t-elle les coûts d'acquisition de l'information ( abonnements, déplacements, traduction, etc)	4,2	5	0,84
26	7	la mémoire centralisée et stratégique est-elle sécurisée?	4	5	0,8
27	9	la cellule "intelligence économique" a -t-elle accès à toutes les bases de données nécessaires?	7,8	10	0,78
28	4	les informations collectées par la veille sont-elles organisées dans des bases de données?	7	10	0,7
29	5	ces documents sont-ils mémorisés et facilement mémorisables?	7	10	0,7
30	6	les décisions stratégiques de l'entreprise recourent-elles aux bases de données internes de l'entreprise	6,8	10	0,68
31	8	les droits d'accès à la mémoire ont-ils été formalisés?	3,2	5	0,64
32	11	les données sur les personnes sont-elles conformes au droit et à l'éthique?	3	5	0,6
33	1	Une personne est-elle en charge à temps plein ou partiel de la mémoire des métiers et projets stratégiques de l'entreprise?	2,6	5	0,52
34	10	un plan de classement et des abstracts ont-ils été établis pour faciliter la consultation de la mémoire par le plus grand nombre?	5,2	10	0,52
35	2	existe-t-il un audit régulier des savoirs et savoir faire mémorisés ou émorisables de l'entreprise?	2	5	0,4
36	3	existe-t-il une mémorisation centraliséeet pluridisciplinaire de toutes les compétences et savoir faire de l'entreprise?	3,2	10	0,32
37	13	l'entreprise évalue-t-elle le coût des absences d'information ( ignorance d'un appel d'offre, d'une subvention, d'une rumeur désobligeante, etc,)	1,6	5	0,32
38	14	l'entreprise évalue-t-elle le coût de départ d'un savoir faire ( départ en retraite, turn over, etc)	1,4	5	0,28
39					

[scores par rubrique](#) / 
 [rubrique 1](#) / 
 [rubrique 2](#) / 
 [rubrique 3](#) / 
 **[rubrique 4](#)** / 
 [rubrique 5](#) / 
 [rubrique 6](#) / 
 [rubrique 7](#)

## Annexe 2 : Scores moyens par rubrique

		Rubrique 5:	les réseaux et actions d'influence de l'entreprise		
			score des répondants		
			moyenne	coef de pondération	moyenne pondérée
1	l'entreprise tire-t-elle profit de son adhésion à un groupe professionnel ( organisation nationale ou internationale, organisation patronale, ...)?	3,8	5	0,76	
2	l'entreprise tire-t-elle profit de son adhésion à des associations environnementales ou autre?	2,8	5	0,56	
3	les actions de veille de l'entreprise influencent-elles les décisions relatives au choix des associations ou groupements à intégrer?	6,2	10	0,62	
4	l'entreprise tire-t-elle profit de son adhésion à des réseaux sociaux ( Viadéo, linkdin, facebook, twitter, ...)? La fréquentation de ces réseaux est-elle organisée et pensée dans le cadre d'une charte pour accroître l'efficacité des réseaux professionnels en même temps que les réseaux personnels des membres de l'entreprise?	3,4	10	0,34	
5	l'entreprise peut-elle cartographier à l'avance des réseaux pour chacune de ses actions de renseignement ou d'influence?	4	10	0,4	
6	alimente-t-elle un blog, une chronique sur internet?	3,8	10	0,38	
7	l'impact de la communication est -il convenablement mesuré?	4,6	10	0,46	
8	prend-elle la parole lors des congrès, des salons et des journées professionnelles?	8,2	10	0,82	
9	communique-t-elle à travers la presse ( nationale, professionnelle, articles, interview...)?	7,6	10	0,76	
10	participe-t-elle aux actions de lobbying de la profession?	6	10	0,6	
11	participe-t-elle à l'élaboration de normes ?	4,8	10	0,48	
12	l'entreprise, peut-elle avoir recours , si elle le souhaite, à un cabinet de lobbying?	3,4	10	0,34	
13	existe-t-il un plan annuel d'influence de l'entreprise lisible et diffusé à tous?	1,4	10	0,14	
14	l'entreprise est-elle en mesure d'élaborer et de conduire à terme des plans de renseignements éthiques et licites préalablement à ses actions d'influence?	4,2	10	0,42	
15	un responsable des partenaires entre-t-il régulièrement en contact avec des acteurs complémentaires identifiés par la veille?	4	10	0,4	
16	certaines informations sont-elles partagées avec des experts ou partenaires afin d'en apprendre plus et pouvoir les recouper?	4	10	0,4	

		Rubrique 5 bis:	les réseaux et actions d'influence de l'entreprise		
			score des répondants		
			moyenne	coef de pondération	moyenne pondérée
8	prend-elle la parole lors des congrès, des salons et des journées professionnelles?	8,2	10	0,82	
1	l'entreprise tire-t-elle profit de son adhésion à un groupe professionnel ( organisation nationale ou internationale, organisation patronale, ...)?	3,8	5	0,76	
9	communique-t-elle à travers la presse ( nationale, professionnelle, articles, interview...)?	7,6	10	0,76	
3	les actions de veille de l'entreprise influencent-elles les décisions relatives au choix des associations ou groupements à intégrer?	6,2	10	0,62	
10	participe-t-elle aux actions de lobbying de la profession?	6	10	0,6	
2	l'entreprise tire-t-elle profit de son adhésion à des associations environnementales ou autre?	2,8	5	0,56	
11	participe-t-elle à l'élaboration de normes ?	4,8	10	0,48	
7	l'impact de la communication est -il convenablement mesuré?	4,6	10	0,46	
14	l'entreprise est-elle en mesure d'élaborer et de conduire à terme des plans de renseignements éthiques et licites préalablement à ses actions d'influence?	4,2	10	0,42	
15	un responsable des partenaires entre-t-il régulièrement en contact avec des acteurs complémentaires identifiés par la veille?	4	10	0,4	
16	certaines informations sont-elles partagées avec des experts ou partenaires afin d'en apprendre plus et pouvoir les recouper?	4	10	0,4	
5	l'entreprise peut-elle cartographier à l'avance des réseaux pour chacune de ses actions de renseignement ou d'influence?	4	10	0,4	
6	alimente-t-elle un blog, une chronique sur internet?	3,8	10	0,38	
4	l'entreprise tire-t-elle profit de son adhésion à des réseaux sociaux ( Viadéo, linkdin, facebook, twitter, ...)? La fréquentation de ces réseaux est-elle organisée et pensée dans le cadre d'une charte pour accroître l'efficacité des réseaux professionnels en même temps que les réseaux personnels des membres de l'entreprise?	3,4	10	0,34	
12	l'entreprise, peut-elle avoir recours , si elle le souhaite, à un cabinet de lobbying?	3,4	10	0,34	
13	existe-t-il un plan annuel d'influence de l'entreprise lisible et diffusé à tous?	1,4	10	0,14	

## Annexe 2 : Scores moyens par rubrique

		intelligence des risques de sécurité et								
		score des répondants								
		moyenne	coef de pondération	moyenne pondérée						
		<b>Rubrique 6:</b>								
6	1	l'entreprise dispose-t-elle d'un Risk manager ou d'une personne exerçant cette responsabilité même à temps partiel?	4,4	10	0,44					
7	2	l'ERP développé par la Direction des Systèmes d'information permet-il de gérer edt de suivre au quotidien l'ensemble des informations et des services opérationnels de	6,2	10	0,62					
8	3	l'entreprise a-t-elle des contacts avec les services officiels ( DCRI, DPSD, Police, gendarmerie, pompiers...)?	4,2	5	0,84					
9	4	existe-t-il des procédures pour les visiteurs( demande de pièces d'identité, badges, ...)?	4,8	5	0,96					
10	5	centralisation des clés?	4,6	5	0,92					
11	6	codes d'accès aux bâtiments?	3,2	5	0,64					
12	7	gardienage?	4,8	5	0,96					
13	8	alarmes?	4,8	5	0,96					
14	9	systèmes anti-incendie?	4,8	5	0,96					
15	10	existe-t-il un RSSI à temps plein ou partiel?	4,2	5	0,84					
16	11	gestion des droits d'accès?	4,8	5	0,96					
17	12	mots de passe systématique?	4,6	5	0,92					
18	13	périodicité dans les changementd des mots de passe?	4,2	5	0,84					
19	14	logiciels de protection?	4,6	5	0,92					
20	15	l'entreprise a-t-elle pris conscience du risque d'externalisation de ses données ( cloud	4,8	5	0,96					
21	16	cryptage des données?	4,4	5	0,88					
22	17	sauvegardes?	4,4	5	0,88					
23	18	existe-t-il une charte TIC (usages et responsabilités définies pour les collaborateurs)?	4,4	5	0,88					
24	19	les documents sensibles sont-ils systématiquement repérés?	4,4	5	0,88					
25	20	l'entreprise dépose-t-elle des brevets, marques, dessins, enveloppes soleau ou	4	5	0,8					
26	21	des clauses de confidentialité sont-elles ins&r&es dans les contrats de travail	4,6	5	0,92					
27	22	des clauses de no concurrence sont-elles ins&r&es dans les contrats de travail	3,6	5	0,72					
28	23	le personnel est-il sensibilisé à la protection du patrimoine informationnel de l'entreprise ( conférence, formation, affichage, règlement intérieur, ...	3,8	5	0,76					
29	24	des scénarii de situation d'urgence sont-ils envisagés?	4,2	5	0,84					
30	25	l'entreprise dispose-t-elle d'une charte de sécurité tsureté?	4,4	5	0,88					
31	26	l'entreprise dispose-t-elle d'un schéma directeur de sécurité tsureté ( investissements annuels et pluriannuels...)?	4,4	5	0,88					
32	27	l'entreprise utilise-t-elle la "délégation de pouvoir" popur limiter la responsabilité pénale des dirigeants?	3,4	5	0,68					
33	28	l'entreprise dispose-t-elle d'une cellule de crise ( même virtuelle)?	4,4	5	0,88					
34	29	l'entreprsie emploie-t-elle ses propres personnels de sécurité?	2,8	5	0,56					
35	30	l'entreprise soustraite-elle la sécurité tsureté de ses locaux et sites?	3,2	5	0,64					
36	31	l'entreprise prend-elle en compte les risque environnemntaux, iso 14000...?	4,6	5	0,92					
37	32	l'entreprise organise-t-elle la formation sensibilisation de ses personnels?	4	5	0,8					
38										
39										
		scores par rubrique	rubrique 1	rubrique 2	rubrique 3	rubrique 4	rubrique 5	rubrique 6	rubrique 7	rubrique 8

## Annexe 2 : Scores moyens par rubrique

	Rubrique 6 bis:	intelligence des risques de sécurité et			
		score des répondants			
		moyenne	coef de pondératio	moyenne pondérée	
43	4	existe-t-il des procédures pour les visiteurs( demande de pièces d'identité, badges, _)?	4,8	5	0,96
44	7	gardiennage?	4,8	5	0,96
45	8	alarmes?	4,8	5	0,96
46	9	systèmes anti-incendie?	4,8	5	0,96
47	11	gestion des droits d'accès?	4,8	5	0,96
48	15	l'entreprise a-t-elle pris conscience du risque d'externalisation de ses données ( cloud	4,8	5	0,96
49	5	centralisation des clés?	4,6	5	0,92
50	12	mots de passe systématique?	4,6	5	0,92
51	14	logiciels de protection?	4,6	5	0,92
52	21	des clauses de confidentialité sont-elles ins&r&es dans les contrats de travail	4,6	5	0,92
53	31	l'entreprise prend-elle en compte les risque environnemntaux, iso 14000,...?	4,6	5	0,92
54	16	cryptage des données?	4,4	5	0,88
55	17	sauvegardes?	4,4	5	0,88
56	18	existe-t-il une charte TIC (usages et responsabilités définies pour les collaborateurs)?	4,4	5	0,88
57	19	les documents sensibles sont-ils systématiquement repérés?	4,4	5	0,88
58	25	l'entreprise dispose-t-elle d'une charte de sécurité tsureté?	4,4	5	0,88
59	26	l'entreprise dispose-t-elle d'un schéma directeur de sécurité tsureté ( investissements annuels et pluriannuels...)?	4,4	5	0,88
60	28	l'entreprise dispose-t-elle d'une cellule de crise ( même virtuelle)?	4,4	5	0,88
61	3	l'entreprise a-t-elle des contacts avec les services officiels ( DCRI, DPSD, Police, gendarmerie, pompiers...)?	4,2	5	0,84
62	10	existe-t-il un RSSI à temps plein ou partiel?	4,2	5	0,84
63	13	périodicité dans les changementd des mots de passe?	4,2	5	0,84
64	24	des scénarii de situation d'urgence sont-ils envisagés?	4,2	5	0,84
65	20	l'entreprise dépose-t-elle des brevets, marques, dessins, enveloppes soleau ou	4	5	0,8
66	32	l'entreprise organise-t-elle la formation sensibilisation de ses personnels?	4	5	0,8
67	23	le personnel est-il sensibilisé à la protection du patrimoine informationnel de l'entreprise ( conférence, formation, affichage, règlement intérieur, ...)	3,8	5	0,76
68	22	des clauses de no concurrence sont-elles ins&r&ées dans les contrats de travail	3,6	5	0,72
69	27	l'entreprise utilise-t-elle la "délégation de pouvoir" popur limiter la responsabilité pénale des dirigeants?	3,4	5	0,68
70	6	codes d'accès aux batiments?	3,2	5	0,64
71	30	l'entreprise soustraite-elle la sécurité sûreté de ses locaux et sites?	3,2	5	0,64
72	2	l'ERP développé par la Direction des Systèmes d'information permet-il de gérer edt de suivre au quotidien l'ensemble des informations et des services opérationnels de	6,2	10	0,62
73	29	l'entreprsie emploie-t-elle ses propres personnels de sécurité?	2,8	5	0,56
74	1	l'entreprise dispose-t-elle d'un Risk manager ou d'une personne exerçant cette responsabilité même à temps partiel?	4,4	10	0,44

## Annexe 2 : Scores moyens par rubrique

		<b>Rubrique 7:</b>	<b>l'interdépendance des variables IE/SI/KM</b>		
			<b>score des répondants</b>		
			<b>moyenne</b>	<b>coef de pondération</b>	<b>moyenne pondérée</b>
3					
4					
5					
6	<b>1</b>	La modélisations des bases de connaissances offrent-elles une vision pertinente des solutions possibles ?	6	10	0,6
7	<b>2</b>	Y'a-il un alignement stratégique du système d'information et de la stratégie d'entreprise ?	6,6	10	0,66
8	<b>3</b>	Le système d'information permet-il une optimisation de la mémoire d'entreprise ?	6,6	10	0,66
9	<b>4</b>	L'entreprise a-t-elle pris conscience du risque d'externalisation de ses données ( <i>cloud computing</i> )	5	5	1
10	<b>5</b>	Les informations collectées par la cellule de veille sont elles formalisées et codifiées ?	5,8	10	0,58
11	<b>6</b>	Les décisions stratégiques de l'entreprise reposent-elles sur les mémoires d'entreprise ? Ya t-il prise recours aux connaissances contenues dans la base de connaissances de l'entreprise dans le cadre de décisions stratégiques ?	3,4	5	0,68
12	<b>7</b>	Les connaissances contenues dans les mémoires d'entreprises s'inspirent-elles des informations recueillies par la cellule de veille et d'intelligence économique ?	6	10	0,6
13	<b>8</b>	La qualité du système d'information permet-elle aux informations de parvenir à temps aux utilisateurs ?	5,2	10	0,52
14	<b>9</b>	Le système d'information de l'entreprise et les différentes solutions qu'il propose permettent-ils un meilleur fonctionnement des cellules de veille et d'intelligence économique ?	5,8	10	0,58
15	<b>10</b>	Les informations recueillies par la cellules de veilles sont-elles une source principale pour les prises de décisions stratégiques ?	6	10	0,6
16	<b>11</b>	Les informations recueillies par la veille font- elles objet d'expertise par des groupes d'experts ?	3,4	10	0,34
17	<b>12</b>	Les moyens et les outils d'analyse et d'interprétations des informations de veille sont-ils mis à jour et actualisés ?	6,4	10	0,64
18	<b>13</b>	Les outils de partage et de stockage d'informations et de connaissances sont-ils performants ? Permettent-ils aux intéressés un accès rapide et une lecture facile ?	7	10	0,7

⏪ ⏩ / scores par rubrique / rubrique 1 / rubrique 2 / rubrique 3 / rubrique 4 / rubrique 5 / rubrique 6 / **rubrique 7** / rubrique 8

## Annexe 2 : Scores moyens par rubrique

		l'interdépendance des variables IE/SI/KM	score des répondants		
Rubrique 7 bis:			moyenne	coef de pondératio	moyenne pondérée
22					
23					
24					
25					
26	4	L'entreprise a-t-elle pris conscience du risque d'externalisation de ses données ( <i>cloud computing</i> )	5	5	1
27	13	Les outils de partage et de stockage d'informations et de connaissances sont-ils performants ? Permettent-ils aux intéressés un accès rapide et une lecture facile ?	7	10	0,7
28	6	Les décisions stratégiques de l'entreprise reposent-elles sur les mémoires d'entreprise ? Ya t-il prise recours aux connaissances contenues dans la base de connaissances de l'entreprise dans le cadre de décisions stratégiques ?	3,4	5	0,68
29	2	Y'a-il un alignement stratégique du système d'information et de la stratégie d'entreprise ?	6,6	10	0,66
30	3	Le système d'information permet-il une optimisation de la mémoire d'entreprise ?	6,6	10	0,66
31	12	Les moyens et les outils d'analyse et d'interprétations des informations de veille sont-ils mis à jour et actualisés ?	6,4	10	0,64
32	1	La modélisations des bases de connaissances offrent-elles une vision pertinente des solutions possibles ?	6	10	0,6
33	7	Les connaissances contenues dans les mémoires d'entreprises s'inspirent-elles des informations recueillies par la cellule de veille et d'intelligence économique ?	6	10	0,6
34	10	Les informations recueillies par la cellules de veilles sont-elles une source principale pour les prises de décisions stratégiques ?	6	10	0,6
35	5	Les informations collectées par la cellule de veille sont elles formalisées et codifiées ?	5,8	10	0,58
36	9	Le système d'information de l'entreprise et les différentes solutions qu'il propose permettent-ils un meilleur fonctionnement des cellules de veille et d'intelligence économique ?	5,8	10	0,58
37	8	La qualité du système d'information permet-elle aux informations de parvenir à temps aux utilisateurs ?	5,2	10	0,52
38	11	Les informations recueillies par la veille font-elles objet d'expertise par des groupes d'experts ?	3,4	10	0,34

[scores par rubrique](#) / 
 [rubrique 1](#) / 
 [rubrique 2](#) / 
 [rubrique 3](#) / 
 [rubrique 4](#) / 
 [rubrique 5](#) / 
 [rubrique 6](#) / 
 **[rubrique 7](#)** / 
 [rubrique 8](#)

## Annexe 2 : Scores moyens par rubrique

3	Rubrique 8:		BCG et triptyque IE/SI/KM				
			score des répondants				
			moyenne	coef de pondération	moyenne pondérée		
4							
5							
6	1	Les conclusions de l'analyse stratégique sont-elles toujours en adéquation avec la réalité du terrain ?	7,25	10	0,725		
7	2	Les actions de veilles menées par le groupe d'experts dans le cadre de l'analyse stratégique sont-elles coordonnées avec les actions de la cellule interne de veille de l'entreprise ?	6,5	10	0,65		
8	3	L'analyse menée par le BCG prend-elle en compte les informations internes qui remontent de l'entreprise ?	8	10	0,8		
9	4	Y'a-t-il échange d'information et collaboration entre le BCG et les experts internes de l'entreprise ?	7	10	0,7		
10	5	Le BCG a-t-il accès à la base de données et de connaissances de l'entreprise ?	3,75	10	0,375		
11	6	La base de données de l'entreprise est-elle alimentée par des informations provenant du BCG ?	2,75	10	0,275		
12	7	L'analyse SWOT pour chaque DAS permet-elle d'avoir une vision pertinente ? Les menaces et les opportunités liées à chacun des DAS sont-elles bien définies ?	6,25	10	0,625		
13	8	La position concurrentielle de l'entreprise est-elle bien définie pour chacun de ses domaines d'activités stratégiques ( DAS)	6,25	10	0,625		
14	9	Le système d'information répond-il aux besoins de l'analyse stratégique menée par le BCG ?	5,75	10	0,575		
15	10	L'évolution des activités de l'entreprise dans les différentes matrices BCG est-elle sous-tendue par les actions de veille et d'intelligence économiques ? Cette évolution correspond-elle à la réalité du marché ?	6,5	10	0,65		
16	11	Le BCG a-t-il sa propre cellule et son réseau de veille ?	8,75	10	0,875		
17	12	Les outils de veilles développés par le groupe sont-ils mis à la disposition de la cellule de veille de l'entreprise ?	7,25	10	0,725		
18	13	Le BCG travaille-t-il en collaboration avec la cellule : Veille stratégique et intelligence économique ?	4,75	10	0,475		
19	14	L'entreprise a-t-elle pris des mesures contre l'espionnage économique ?	8	10	0,8		
20	15	L'entreprise anticipe-t-elle les rumeurs malveillantes par de la contre information ?	5	10	0,5		
21	16	La position concurrentielle de l'entreprise pour chacun des DAS est-elle bien définie ?	7,75	10	0,775		
22	17	Les menaces et les opportunités liées à chacun des DAS sont-elles bien définies ?	7,75	10	0,775		
23	18	En dehors du diagnostic stratégique, les prescriptions stratégiques qui découlent de la matrice SWOT sont-elles pertinentes ? Permettent-elles de saisir les opportunités et anticiper les menaces	5,75	10	0,575		
24	19	Y'a-t-il des membres de l'entreprise qui travaillent avec les experts du groupe ? Y'a-t-il transfert de connaissances et d'expérience des experts du groupe vers les experts internes ?	6,5	10	0,65		
25	20	L'entreprise édulcore-t-elle sa publicité et ses messages sortants ?	5,25	10	0,525		
26	scores par rubrique / rubrique 1 / rubrique 2 / rubrique 3 / rubrique 4 / rubrique 5 / rubrique 6 / rubrique 7 / <b>rubrique 8</b> / n						

## Annexe 2 : Scores moyens par rubrique

28	<b>Rubrique 8 bis:</b>		<b>BCG et triptyque IE/SI/KM</b>				
			score des répondants				
			moyenne	coef de pondération	moyenne pondérée		
29							
30							
31	11	Le BCG a-t-il sa propre cellule et son réseau de veille ?	8,75	10	0,875		
32	3	L'analyse menée par le BCG prend-elle en compte les informations internes qui remontent de l'entreprise ?	8	10	0,8		
33	14	L'entreprise a-t-elle pris des mesures contre l'espionnage économique ?	8	10	0,8		
34	16	La position concurrentielle de l'entreprise pour chacun des DAS est-elle bien définie ?	7,75	10	0,775		
35	17	Les menaces et les opportunités liées à chacun des DAS sont-elles bien définies ?	7,75	10	0,775		
36	1	Les conclusions de l'analyse stratégique sont-elles toujours en adéquation avec la réalité du terrain ?	7,25	10	0,725		
37	12	Les outils de veilles développés par le groupe sont-ils mis à la disposition de la cellule de veille de l'entreprise ?	7,25	10	0,725		
38	4	Y'a-t-il échange d'information et collaboration entre le BCG et les experts internes de l'entreprise ?	7	10	0,7		
39	2	Les actions de veilles menées par le groupe d'experts dans le cadre de l'analyse stratégique sont-elles coordonnées avec les actions de la cellule interne de veille de l'entreprise ?	6,5	10	0,65		
40	10	L'évolution des activités de l'entreprise dans les différentes matrices BCG est-elle sous-tendue par les actions de veille et d'intelligence économiques ? Cette évolution correspond-elle à la réalité du marché ?	6,5	10	0,65		
41	19	Y'a-t-il des membres de l'entreprise qui travaillent avec les experts du groupe ? Y'a-t-il transfert de connaissances et d'expérience des experts du groupe vers les experts internes ?	6,5	10	0,65		
42	7	L'analyse SWOT pour chaque DAS permet-elle d'avoir une vision pertinente ? Les menaces et les opportunités liées à chacun des DAS sont-elles bien définies ?	6,25	10	0,625		
43	8	La position concurrentielle de l'entreprise est-elle bien définie pour chacun de ses domaines d'activités stratégiques ( DAS)	6,25	10	0,625		
44	9	Le système d'information répond-il aux besoins de l'analyse stratégique menée par le BCG ?	5,75	10	0,575		
45	18	En dehors du diagnostic stratégique, les prescriptions stratégiques qui découlent de la matrice SWOT sont-elles pertinentes ? Permettent-elles de saisir les opportunités et anticiper les menaces	5,75	10	0,575		
46	20	L'entreprise édulcore-t-elle sa publicité et ses messages sortants ?	5,25	10	0,525		
47	15	L'entreprise anticipe-t-elle les rumeurs malveillantes par de la contre information ?	5	10	0,5		
48	13	Le BCG travaille-t-il en collaboration avec la cellule : Veille stratégique et intelligence économique ?	4,75	10	0,475		
49	5	Le BCG a-t-il accès à la base de données et de connaissances de l'entreprise ?	3,75	10	0,375		
50	6	La base de données de l'entreprise est-elle alimentée par des informations provenant du BCG ?	2,75	10	0,275		
51							
52							

[scores par rubrique](#) / 
 [rubrique 1](#) / 
 [rubrique 2](#) / 
 [rubrique 3](#) / 
 [rubrique 4](#) / 
 [rubrique 5](#) / 
 [rubrique 6](#) / 
 [rubrique 7](#) / 
 **[rubrique 8](#)** / 
 [rubrique 8](#)

## Annexe 2 : Scores moyens par rubrique

		<b>Rubrique 9:</b>	<b>L'intelligence inventive</b>		
			score des répondants		
			moyenne	coef de pondération	moyenne pondérée
3					
4					
5					
6	1	L'entreprise reformalise-t-elle ses problèmes sous le regard d'experts externes ?	4,4	10	0,44
7	2	Les cellules de veille et d'intelligence économique de l'entreprise permettent-elles d'identifier et de bien interpréter d'éventuels signaux faibles	7,2	10	0,72
8	3	Les différents services sont-ils impliqués dans les processus d'innovation ?	4,8	10	0,48
9	4	Les innovations envisagées répondent-elles aux besoins du marché ?	5,6	10	0,56
10	5	L'entreprise perçoit-elle les signes avant-coureurs d'évolution des services et des techniques ? Les réseaux de l'entreprise sont-ils en mesure de répondre à la question ?	6,2	10	0,62
11	6	L'entreprise a-t-elle la connaissance détaillée des offres de la concurrence ?	6,2	10	0,62
12	7	A-t-elle connaissance de ses propres avantages compétitifs ?	7,6	10	0,76
13	8	A-t-elle connaissance de ses savoir-faire inutilisés et valorisables ?	6,6	10	0,66
14	9	A-t-elle connaissance de ses points faibles par rapport à la concurrence ?	7,4	10	0,74
15	10	L'entreprise tire-t-elle profit des observations de ses clients ou autres partenaires ? Le service après-vente et les commerciaux sont-ils en mesure de faire remonter l'information et celle-ci est-elle mise à profit ?	3,4	10	0,34
16	11	L'entreprise tire-t-elle profit de l'observation des événements ? Les événements économiques, sociaux, sportifs, climatiques, politiques, culturels, proches ou lointains sont-ils analysés comme des vecteurs d'innovation possibles ?	4,8	10	0,48
17	12	L'entreprise a-t-elle une idée de qui seront ses futurs partenaires ?	6,2	10	0,62
18	13	L'entreprise utilise-t-elle des méthodes de modélisation pour innover ?	2,4	5	0,48

[scores par rubrique](#) / 
 [rubrique 1](#) / 
 [rubrique 2](#) / 
 [rubrique 3](#) / 
 [rubrique 4](#) / 
 [rubrique 5](#) / 
 [rubrique 6](#) / 
 [rubrique 7](#) / 
 [rubrique 8](#) / 
 **[rubrique 9](#)**

		<b>Rubrique 9 bis:</b>	<b>L'intelligence inventive</b>		
			score des répondants		
			moyenne	coef de pondération	moyenne pondérée
22					
23					
24					
25	7	A-t-elle connaissance de ses propres avantages compétitifs ?	7,6	10	0,76
26	9	A-t-elle connaissance de ses points faibles par rapport à la concurrence ?	7,4	10	0,74
27	2	Les cellules de veille et d'intelligence économique de l'entreprise permettent-elles d'identifier et de bien interpréter d'éventuels signaux faibles	7,2	10	0,72
28	8	A-t-elle connaissance de ses savoir-faire inutilisés et valorisables ?	6,6	10	0,66
29	5	L'entreprise perçoit-elle les signes avant-coureurs d'évolution des services et des techniques ? Les réseaux de l'entreprise sont-ils en mesure de répondre à la question ?	6,2	10	0,62
30	6	L'entreprise a-t-elle la connaissance détaillée des offres de la concurrence ?	6,2	10	0,62
31	12	L'entreprise a-t-elle une idée de qui seront ses futurs partenaires ?	6,2	10	0,62
32	4	Les innovations envisagées répondent-elles aux besoins du marché ?	5,6	10	0,56
33	3	Les différents services sont-ils impliqués dans les processus d'innovation ?	4,8	10	0,48
34	11	L'entreprise tire-t-elle profit de l'observation des événements ? Les événements économiques, sociaux, sportifs, climatiques, politiques, culturels, proches ou lointains sont-ils analysés comme des vecteurs d'innovation possibles ?	4,8	10	0,48
35	13	L'entreprise utilise-t-elle des méthodes de modélisation pour innover ?	2,4	5	0,48
36	1	L'entreprise reformalise-t-elle ses problèmes sous le regard d'experts externes ?	4,4	10	0,44
37	10	L'entreprise tire-t-elle profit des observations de ses clients ou autres partenaires ? Le service après-vente et les commerciaux sont-ils en mesure de faire remonter l'information et celle-ci est-elle mise à profit ?	3,4	10	0,34
38					

[scores par rubrique](#) / 
 [rubrique 1](#) / 
 [rubrique 2](#) / 
 [rubrique 3](#) / 
 [rubrique 4](#) / 
 [rubrique 5](#) / 
 [rubrique 6](#) / 
 [rubrique 7](#) / 
 [rubrique 8](#) / 
 **[rubrique 9](#)**

# ***Table des matières***

## *Table des matières*

Titre	page
Remerciements .....	I
Dédicaces .....	II
Liste des abréviations .....	III
Liste des figures .....	V
Liste des tableaux .....	VII
Sommaire .....	IX
Introduction générale .....	1
Partie 1 : Intelligence économique, système d'information et Knowledge Management : la synergie d'un triptyque au service de l'avantage concurrentiel...	17
Introduction de la première partie .....	18
Chapitre 1 : Intelligence économique et avantage concurrentiel : fondements théorique et stratégique .....	21
Introduction .....	22
Section 1 : Evolution de l'intelligence économique à travers les écoles de pensée : investigation sur les pratiques de l'IE dans le monde .....	23
1. L'école de pensée anglo-saxonne d'IE .....	24
1.1. Emergence du concept Intelligence Economique en Amérique .....	24
1.1.1. La macro et la microéconomie de l'intelligence économique américaine ....	26
2. L'école anglaise d'intelligence économique .....	28
3. L'école de pensée suédoise de l'intelligence économique .....	29
3.1. Dimension macro-économique de l'intelligence économique .....	31
4. Système allemand de l'intelligence économique .....	33
5. L'école de pensée japonaise de l'intelligence économique .....	35
6. L'école de pensée française .....	35
6.1. Vers une politique publique de l'intelligence économique .....	36
7. Intelligence économique dans les pays du Maghreb .....	37
7.1. Expérience tunisienne en matière d'intelligence économique .....	38
7.2. Expérience marocaine en matière d'intelligence économique .....	39
Section 2: Terminologie de l'intelligence économique et maturité de la discipline	40
1. Genèse du concept .....	41
2. Quelques définitions du concept d'IE .....	41
2.1. L'intelligence économique comme dispositif au service de la stratégie .....	42
2.2. Le système d'information et Knowledge Management dans la définition de l'intelligence économique .....	44
3. Critique du « cycle du renseignement » par Wilensky et Dedijer .....	46
4. Vers une définition et une lecture dynamique de l'intelligence économique	48
4.1. L'intelligence économique : une construction de sens dans toutes ses dimensions .....	49
4.2. Notre définition de l'intelligence économique .....	50
4.3. Objectifs et enjeux de l'intelligence économique .....	50
4.4. Les enjeux de l'intelligence économique .....	51

## Table des matières

Section 3 : Les composantes de l'intelligence économique : Les piliers de l'intelligence économique .....	54
1.1.Evolution du concept .....	56
1.2.Définitions .....	57
1.3.Objectifs de la veille stratégique .....	58
1.3.1. Fonction anticipative .....	59
1.3.2. Fonction informative .....	59
1.3.3. Fonction analytique et synthétique et de mise en forme .....	60
1.3.4. Fonction d'animation et de communication .....	60
1.3.5. Fonction protectrice .....	60
1.4.Les dimensions de la veille stratégique .....	61
1.4.1. La veille concurrentielle .....	62
1.4.2. La veille technologique .....	65
1.4.3. La veille commerciale .....	66
1.4.4. La veille marketing .....	66
1.4.5. La veille sociétale .....	67
1.4.6. Le Benchmarking .....	68
1.5.Le signal faible .....	70
1.5.1. De la pertinence du concept de signal faible en intelligence économique ....	71
1.5.2. Interprétation des signaux faibles et avantage concurrentiels .....	72
2. La protection du patrimoine en intelligence économique .....	73
2.1.Renforcer la protection de l'information par une stratégie d'intelligence économique .....	75
3. L'influence en intelligence économique .....	76
3.1.Définition .....	77
3.2.Les stratégies d'influence .....	79
3.3.Le lobbying .....	80
3.4.Les enjeux des stratégies d'influence .....	80
Section 4 : Fondements stratégiques et modèles d'analyse de l'intelligence économique .....	82
1. Intelligence économique dans la stratégie d'entreprise .....	83
2. Quelle lecture de la stratégie .....	83
3. Evolution du management stratégique .....	84
4. L'intelligence économique et les théories des organisations .....	86
4.1.Théorie des coûts de transaction .....	86
4.1.1. La rationalité limitée et l'intelligence économique .....	87
4.1.2. L'opportunisme et l'intelligence économique .....	89
4.2.Intelligence économique et théorie décisionnelle .....	89
4.3.Intelligence économique et théorie de la contingence .....	90
4.4.Intelligence économique et théorie basée sur les ressources .....	91
4.5. Intelligence économique et théorie de l'apprentissage organisationnel .....	93
5. Les deux grandes approches stratégiques : Entre déterminisme et volontarisme.	96
5.1.L'approche déterministe : (stratégie déduite) .....	96
5.2.L'approche volontariste : (stratégie construite) .....	97
6. Modèles d'analyse de l'intelligence économique .....	98
6.1.Diagnostic stratégique .....	99
6.1.1. Diagnostic interne : évaluation du potentiel interne de l'entreprise .....	99
6.1.2. Le diagnostic externe .....	103

## Table des matières

6.2.La matrice SWOT .....	109
7. L'intelligence économique : un atout majeur de compétitivité .....	111
Section 5 : intelligence économique et avantage concurrentiel : une approche en termes de veille stratégique et de chaîne de valeur .....	113
1. Penser le développement durable via l'articulation entre la veille stratégique et l'innovation : approche et analyse en termes de chaîne de valeur .....	114
2. Le développement durable : nouvel enjeu stratégique des entreprises .....	115
2.1. Les caractéristiques du développement durable .....	116
2.1.1. De l'innovation à l'innovation durable .....	117
2.1.2. L'innovation durable .....	117
3. La veille stratégique et l'innovation .....	118
3.1. La veille stratégique : bref rappel .....	119
3.2. La veille et l'innovation durable .....	119
4. Articulation entre veille stratégique, chaîne de valeur durable et innovation durable .....	120
4.1. La chaîne de valeur .....	120
4.1.1. La chaîne de valeur et le coût .....	121
4.1.2. La chaîne de valeur et la qualité .....	123
4.1.3. La chaîne de valeur et le délai .....	123
4.1.4. Un achat responsable (durable et solidaire) pour une chaîne de valeur durable .....	124
Conclusion .....	127
Chapitre 2 : le système d'information au cœur de la démarche d'intelligence économique .....	130
Introduction .....	131
Section 1 : Du management de l'information à la prise de décision .....	132
1. L'information: un élément central dans l'entreprise .....	133
1.1 L'information : ressource de base .....	133
1.1.1 Origine et définitions de l'information .....	134
1.1.2 Classification de l'information .....	139
1.2. La qualité et pertinence de l'information .....	145
2. Les paradigmes de l'information .....	146
2.1. Présentation du paradigme « orienté usager » .....	146
2.2. Présentation du paradigme « orienté activité » .....	149
Section 2 : Système d'information et son rôle dans l'entreprise .....	151
1. Approche systémique de la définition du système d'information .....	152
2. Typologie des systèmes d'information .....	155
2.1.Le système de pilotage .....	155
2.2.Le système opérant .....	155
2.3.Le système d'information .....	155
2.4.Classification par l'usage de l'information .....	157
2.4.1. Le SIS : Système d'Information Stratégique .....	157
2.4.2. Le STT : Système d'information opérationnel ou Système de Traitement des Transactions .....	158
2.4.3. Le SIG : Système d'information de gestion .....	158
3. Définition du système d'information .....	158
3.1.Objectifs et Finalités d'un système d'information .....	160
3.1.1. Système d'information vise la prise de décision .....	161

## Table des matières

3.1.2. Système d'information vise la coordination et l'efficacité .....	162
3.1.3. Système d'information vise le contrôle .....	162
3.1.4. Le système d'information vise la motivation et l'implication .....	162
3.2. Les moyens du système d'information .....	163
Section 3 : Processus de prise de décision dans l'entreprise et management des systèmes d'information .....	164
1. Le processus décisionnel .....	164
1.1. Identification du problème .....	164
1.2. Enumération des critères de décision .....	164
1.3. Attribution de priorités aux critères .....	165
1.4. Développement des diverses options .....	165
1.5. Analyse des options .....	165
1.6. Sélection d'une option .....	165
1.7. Mise en œuvre de la décision .....	166
1.8. Evaluation de l'efficacité de la décision .....	166
2. Les approches de prise de décision dans l'entreprise .....	166
2.1. Le modèle rationnel .....	166
2.2. Modèle de la rationalité limitée .....	167
2.3. Modèle de l'intuition .....	167
3. L'alignement du système d'information sur la stratégie d'entreprise .....	168
3.1. Notion de stratégie d'entreprise .....	168
3.2. Notion de stratégie de système d'information .....	170
3.3. L'alignement stratégique du système d'information : un atout au service de la stratégie d'entreprise .....	170
4. Du système d'information au système d'information décisionnel .....	172
Section 4 : Système d'information et intelligence économique : une interaction, entre le tableau de bord et la veille stratégique, à la quête d'un avantage concurrentiel .....	174
1. Le Tableau de Bord Stratégique : Indicateurs pertinents pour une meilleure performance de l'entreprise .....	176
1.1. Elaboration d'un tableau de bord .....	176
1.2. Le Tableau De Bord Stratégique: outil de mesure de la performance de l'entreprise .....	177
1.3. La représentation du tableau de bord prospect de KAPLAN ET NORTON ...	178
2. Le rôle du système d'information dans le pilotage par les tableaux de bord .....	179
3. La veille, outil de performance de l'entreprise .....	180
3.1. Veille et avantage concurrentiel .....	181
4. La veille et le tableau de bord stratégique .....	184
4.1. Les indicateurs du tableau de bord stratégique et la veille en entreprise .....	185
4.1.1. Les indicateurs financiers .....	186
4.1.2. Les indicateurs tournés vers le marché .....	186
4.1.3. Des indicateurs internes .....	187
4.1.4. Des indicateurs de progrès continu .....	188
Conclusion .....	190
Chapitre 3 : Le knowledge Management, l'intelligence économique et le système d'information : un triptyque au service de l'avantage concurrentiel.....	192
Introduction .....	193

## Table des matières

Section 1 : Le Knowledge Management (KM) : Les connaissances au cœur de la démarche .....	194
1. La connaissance : Un enjeu majeur et une source de différenciation à la hauteur de sa complexité .....	194
1.2. Typologie de connaissances .....	196
1.2.1. Connaissances individuelles et connaissances collectives .....	196
1.2.2. Connaissances tacites et connaissances explicites .....	196
2. Le Knowledge Management : Cadrage théorique de la démarche .....	200
2.1. Le Knowledge Management (KM) : Une approche nouvelle et complexe .....	201
2.1.1. La gestion des connaissances concerne la stratégie .....	201
2.1.2. Le KM concerne la structure de l'organisation .....	201
2.1.3. Le KM concerne de nombreux processus mis en place dans les organisations .....	202
2.1.4. Le KM concerne enfin (et peut être en premier lieu) le personnel de l'organisation .....	202
2.2. Définitions du KM .....	202
2.2.1. Définition de René-Charles-Tisseyre .....	202
2.2.2. Définition de Petrash .....	203
2.2.3. Définition de Knauf .....	203
2.2.4. Définition de l'association ECRIN .....	203
2.3. Objectifs et activités du KM .....	204
2.4. Les enjeux du KM .....	205
3. Les approches du Knowledge Management .....	207
3.1. Approche du Km par les ressources humaines .....	208
3.2. L'approche basée sur les systèmes d'information .....	209
4. Le projet KM : Concrétisation d'une démarche KM .....	210
4.1. Définition d'un projet KM .....	210
4.2. Méthodes et outils de projet KM .....	211
Section 2 : Création et développement des connaissances dans une démarche KM : de la connaissance tacite à la connaissance explicite .....	213
1. Management de la connaissance : des paradigmes qui déterminent le sens de la connaissance créée .....	213
2. Processus de création et de développement des connaissances .....	215
2.1. Création et développement des connaissances par conversion sociale : modèle de Nonaka et Takeushi .....	216
2.1.1. Le processus de conversion sociale des connaissances .....	217
2.1.2. Les conditions pour promouvoir la spirale des connaissances .....	218
2.2. Création de connaissances par l'apprentissage organisationnel .....	219
2.2.1. Les niveaux de l'apprentissage organisationnel .....	220
2.3. Processus d'apprentissage .....	222
2.3.1. Production des connaissances .....	222
2.3.2. Reproduction de la connaissance .....	222
2.3.3. Protection des connaissances .....	223
2.4. Création de connaissances par les routines organisationnelles .....	223
2.4.1. Définition de la routine organisationnelle .....	224
3. Knowledge Management et analyse réflexive: Valoriser les connaissances par la réflexion dans et sur la pratique .....	226
Section 3: Capitalisation des connaissances : de la création à la valorisation des	

## Table des matières

connaissances .....	228
1. La gnoséologie .....	228
2. Ingénierie des connaissances .....	230
2.1.La communauté de pratique .....	234
3. La capitalisation des connaissances .....	236
3.1. Les étapes de la capitalisation .....	236
3.1.1. Identification, repérage et incitation .....	237
3.1.2. Préservation des connaissances .....	237
3.1.3. Valorisation des connaissances .....	237
3.1.4. Actualisation des connaissances .....	239
4. Capitalisation des connaissances et mémoire d'entreprise .....	239
5. Processus de la gestion des connaissances par la mobilisation de l'intelligence économique .....	241
Section 4 : Le triptyque Intelligence économique/Système d'information/Knowledge management : des synergies au service de l'avantage concurrentiel de l'entreprise .....	243
1. Rappel de l'intelligence économique .....	243
2. L'intelligence économique et le système d'information .....	244
2.1. La valeur du système d'information .....	244
2.2. L'alignement stratégique du système d'information : un atout au service de la stratégie d'entreprise .....	244
2.3. L'interdépendance IE/SI .....	245
3. L'interdépendance système d'information et Knowledge Management .....	248
4. L'interdépendance Intelligence économique et Knowledge Management : l'entreprise découvre ce dont elle a besoin en se servant de ce qu'elle sait et de ce qu'elle a .....	249
5. Intelligence économique/ système d'information et Knowledge Management ...	252
5.1. Objectifs du triptyque .....	253
5.2. Au-delà de l'indépendance, l'interdépendance .....	253
5.3.Présentation de certaines synergies du triptyque IE/SI/KM .....	257
5.4. Schéma récapitulatif du triptyque et de l'avantage concurrentiel .....	262
5.5. La chaîne de valeur et le triptyque IE/SI/KM .....	364
5.6. Le triptyque IE/SI/KM et le Benchmarking .....	266
5.7. Triptyque et résilience organisationnelle .....	269
5.8. Le triptyque améliore la capacité d'absorption de l'entreprise .....	270
Conclusion .....	272
Conclusion de la première partie .....	274
Partie 2 : mise en place du dispositif d'intelligence économique au sein de SONATRACH et son articulation dans le triptyque IE/SI/KM .....	279
Introduction de la deuxième partie .....	280
Chapitre 4 : analyse comparée de démarches d'intelligence économique : quel modèle pour l'Algérie ? .....	283
Introduction .....	284
Section 1 : Intelligence Economique en Algérie : évolution et maturité de la discipline .....	285
1. L'entreprise algérienne face à la problématique informationnelle dans un contexte de mondialisation : des indicateurs qui parlent .....	286
1.1. Efficacité du marché : retard avéré .....	287

## Table des matières

1.2.Climat des affaires : peut mieux faire	291
1.3.Et si la solution était l'intelligence économique ?	293
2. L'intelligence économique en Algérie : difficulté à démarrer en pratique .....	294
3. Stratégie algérienne d'intelligence économique : Une volonté de rattraper le retard .....	295
3.1.Prise de conscience progressive autour de l'importance de l'information .....	296
3.2. Repères temporels et positionnement institutionnel de l'intelligence économique en Algérie .....	297
Section 2 : Diagnostic de l'intelligence économique en Algérie : quelques pistes de réflexion .....	302
1. Intelligence économique dans les pratiques des institutions de l'Etat algérien ...	302
1.1.Intelligence économique dans les pratiques du secteur économique algérien ...	303
2. Analyse SWOT de l'intelligence économique en Algérie .....	305
2.1 Les Forces ( Strengths) .....	306
2.2. Faiblesses .....	308
2.3. Les Opportunités (Opportunities) .....	310
2.4. Les Menaces (Threats) .....	312
2.5. Synthèse de la matrice SWOT .....	313
3. Principaux enseignements .....	315
3.1. Agir sur la culture managériale : implémenter une culture proactive pour devenir prêt quelles que soient les circonstances.....	315
Section 3 : Vers un modèle théorique d'intelligence économique algérien .....	320
1. Modèle SMARF pour un objectif SMART .....	321
2. Etapes de construction d'un benchmark d'IE algérien .....	322
2.1 Identification des modèles retenus pour une synthèse des facteurs clés de succès .....	323
2.2. Les bonnes pratiques d'intelligence économique .....	324
2.2.1 Les « bonnes pratiques » de la pensée américaine d'intelligence économique	324
2.2.2. Les « bonnes pratiques » de l'école de pensée suédoise de l'intelligence économique .....	326
2.2.3. Les « bonnes pratiques » du Système allemand de l'intelligence économique .....	327
2.2.4. Les « bonnes pratiques » de l'école de pensée japonaise de l'intelligence économique .....	328
2.2.5. Les « bonnes pratiques » de l'école de pensée française d'intelligence économique .....	329
2.3. Synthèse en vue de l'élaboration d'un modèle théorique algérien d'IE .....	329
2.3.1. Analyse des facteurs clés de succès d'une politique d'intelligence économique .....	330
2.3.2. Esquisse d'un modèle théorique de l'intelligence économique en Algérie ...	331
2.3.3. Pertinence et performance du modèle .....	334
Section 4 : SONATRACH au centre d'une réflexion autour de l'IE .....	336
1. Présentation de la macro structure .....	336
1.1.Historique de l'entreprise nationale SONATRACH .....	337
1.2. SONATRACH aujourd'hui .....	343
2. Présentation des principales missions de la société SONATRACH .....	345
2.1. L'organisation de la macrostructure de la SONATRACH .....	346
2.2. Description des missions .....	346

## Table des matières

2.2.1. La Direction Générale .....	346
2.2.2. Les structures fonctionnelles .....	347
2.2.3. Les directions opérationnelles et les activités de SONATRACH .....	348
2.3. Les filiales de la SONATRACH .....	350
3. Organigramme du Groupe .....	352
Section 5 : La Direction Corporate Stratégie, Planification et Économie « DCP SPE » : Une vision orientée vers l'avenir .....	353
1. Présentation générale de la DCP-SPE .....	353
1.1. Les missions de « DCP SPE » .....	353
1.2. La structure de (DCP-SPE) .....	354
1.2.1. Direction Stratégie et Intelligence Économique .....	355
1.2.2. Direction planification .....	355
1.2.3. Une Direction Gestion de la Performance .....	356
1.2.4. Direction Etudes Economiques et Modèles .....	356
1.2.5. Une Direction Organisation .....	356
1.2.6. Une Direction Informations Documentaires .....	356
1.2.7. Un Département Administration et Logistique .....	357
1.2.8. Les Conseillers .....	357
2. La Direction Stratégie et Intelligence Economique .....	357
2.1. Département Intelligence Economique .....	358
3. La dynamique stratégique de SONATRACH .....	358
3.1. La chaîne de valeur de SONATRACH .....	359
3.2. La stratégie SONATRACH .....	362
3.2.1. Vers une transition énergétique .....	363
3.2.2. Stratégie dans le transport et canalisation .....	364
3.2.3. Raffinage et pétrochimie et la valorisation des produits .....	364
3.3. Une stratégie de conquête commerciale et de grandes ambitions dans les hydrocarbures liquides .....	364
4. Les quatre enjeux de SONATRACH .....	365
4.1. Stratégie RH de SONATRACH .....	365
4.1.1. Des opportunités de carrières à saisir .....	366
4.1.2. Une expertise de haut niveau .....	367
4.2. Faire du groupe une référence internationale .....	367
4.3. Elargir les périmètres de prospection .....	368
4.4. Honorer les engagements de SONATRACH envers e marché national .....	368
Conclusion .....	369
Chapitre 5 : présentation des résultats et apports de la recherche .....	371
Introduction .....	372
Section 1 : Posture épistémologique et méthodologie de la recherche .....	373
1. Positionnement épistémologique .....	373
1-1 Choix du cas unique .....	376
2- Méthodologie de recherche .....	378
2.1 Adoption d'une démarche qualitative exploratoire .....	379
2.1.1 Une recherche documentaire et littéraire .....	379
2.1.2 Une analyse réflexive .....	380
2.1.3 Observation et entretiens .....	380
2.1.4 Etude de cas .....	381
2.1.5 Elaboration et description des questionnaires .....	381

## Table des matières

2.1.6 Elicitation d'experts	382
2.1.7 Objectifs de l'enquête	383
Section 2 : La mise en place du dispositif d'intelligence économique au sein du groupe SONATRACH .....	384
1. Le processus de mise en place de l'intelligence économique à SONATRACH...	384
1.1. Positionnement de l'IE dans la fixation des objectifs au sein de SONATRACH .....	385
1.2. Fixation des objectifs au sein de Sonatrach et rôle de l'IE .....	386
1.3. Positionnement de l'IE dans l'élaboration des plans stratégiques .....	386
1.3.1. Phase de réflexion stratégique .....	387
1.3.2. Phase d'élaboration de plans stratégiques .....	387
2. Les structures de l'intelligence économique à SONATRACH .....	388
2.1. Direction des systèmes d'information .....	388
2.2. La direction SPE .....	390
2.3. La direction de la stratégie et Intelligence économique .....	392
2.4. Département de l'intelligence économique .....	393
2.5. Département études stratégiques et prospective .....	395
3. Démarche de l'intelligence économique au sein de Sonatrach .....	397
3.1. Vers l'adoption d'une démarche intelligence économique à SONATRACH ...	397
3.2. La mise en place du dispositif IE à SONATRACH .....	398
3.3. Les étapes de la démarche .....	400
3.3.1. La veille Stratégique à SONATRACH .....	400
3.3.2 Protection de l'information .....	403
3.3.3 L'Influence .....	404
4. Enumération des étapes du processus de réflexion de mise en place du dispositif d'intelligence économique à SONATRACH .....	404
5. Analyse SWOT au sein de SONATRACH .....	407
Section 3: Traitement et analyse des données empiriques : appréciation des niveaux de création et d'appropriation du système d'intelligence économique et synergie du triptyque IE/SI/KM au sein de SONATRACH .....	411
1. Rappel de l'objectif de l'enquête .....	412
1.1. Population ciblée par l'enquête .....	413
2. Présentation des rubriques du questionnaire .....	414
2.1. Contenu des différentes rubriques .....	414
3. Analyse des questionnaires : étude confirmatoire .....	417
3.1. Etape 1 : Vérification de l'existence de l'intelligence économique à SONATRACH à travers l'analyse du score moyen du « IE/SI/KM test » .....	418
3.2. Etape 2 : Reconfiguration et synthèse des questionnaires .....	421
3.3. Etape 3 : Analyse des synergies .....	425
3.3.1 Les dimensions visibles de l'intelligence économique au sein de SONATRACH: appropriation des outils .....	425
3.3.2. Au sujet du système d'information et de l'intelligence économique ( SI/IE) au sein de SONATRACH : plus qu'un support, un partenaire .....	430
3.3.3. Au sujet du knowledge management et l'IE (KM/IE) au sein de SONATRACH: deux concepts complémentaires et interdépendants .....	431
3.3.4. Au sujet de l'interdépendance des variables SI/KM .....	433
3.3.5. Au sujet de l'interdépendance des variables IE/SI/KM .....	434
4. Schématisation des synergies du triptyque : intelligence économique/système	

## Table des matières

---

d'information et knowledge management .....	436
Conclusion .....	442
Conclusion de la deuxième partie .....	443
Conclusion générale .....	447
Références bibliographiques .....	462
Annexes .....	476
Annexe 1 : Questionnaire de recherche.....	477
Annexe 2 : Scores moyens par rubrique .....	495