

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

HEC Alger

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales.

Option : Affaires internationales

Thème :

Etat des lieux de l'intelligence économique en Algérie

Elaboré par :

M. Hadj-Ahmed GHENIM

Encadré par :

**M. Mohand Amokrane
Belkacemi**

**Enseignant-chercheur
à HEC Alger**

2eme promotion

Juin 2015

ملخص:

يعتبر الذكاء الاقتصادي كوسيلة تسمح تحديد المخاطر والفرص. فهي تلبي احتياجات المؤسسات فيما يخص المعلومات الاستراتيجية واتخاذ القرارات اللازمة لكسب الربح والكفاءة بالنسبة لمنافسيها.

الجزء الأول من هذا العمل سيكرس لأصول نشأة مفهوم الذكاء الاقتصادي تعاريفه المختلفة والوظائف التي يؤديها.

سوف نهتم بعد ذلك بخصائص أجهزة الذكاء الاقتصادي المتواجدة في جميع أنحاء العالم عبر حالات من مختلف البلدان: اليابان والولايات المتحدة وألمانيا وفرنسا.

أخيرا ، الجزء العملي لهذه الأطروحة يهدف إلى حصر تطور هذا المفهوم في الجزائر . من خلال مقابلة ستة محترفين عاملون في مجال الذكاء الاقتصادي في الجزائر . وسيكون ذلك لكسب فكرة عن الأعمال التي تقوم بها سلطات البلد في ترويج هذا النوع من النشاطات.

الكلمات الدالة : الذكاء الاقتصادي . المعلومات . الجزائر . نظام المعلومات

Résumé :

L'intelligence économique est une discipline qui a pour but de détecter les menaces et les opportunités, de satisfaire les besoins en informations et d'aider à la prise de décision stratégique. Et ceci afin que les entreprises gagnent en compétitivité et en efficacité.

La première partie de ce travail sera consacrée aux origines de l'apparition du concept d'intelligence économique, à ses différentes définitions et aux fonctions qu'elle remplit.

On s'intéressera ensuite aux caractéristiques des dispositifs d'intelligence économique mis en place à travers le monde. Via les cas de différents pays : Le Japon, les Etats-Unis, l'Allemagne et la France.

Enfin, la partie pratique de ce mémoire vise à situer l'évolution du concept en Algérie. En interviewant six acteurs économiques agissant dans la sphère de l'intelligence économique en Algérie. On pourra ainsi se faire une idée des actions menées par les autorités du pays dans la promotion de ce type d'activités.

Mots-clés : Intelligence économique, information, Algérie, Systèmes d'informations

Summary:

The business intelligence is a discipline that permits to detect the threats and the opportunities, to satisfy the need of information and knowledge and to help towards the decision making and to improve the competitiveness of the enterprise.

We put the accent, in the first part of this work, on the origins of the apparition of the concept of the competitive intelligence, its different definitions and its main functions.

Then, we will focus on the characteristics of the different business intelligence systems in the world. Studying the cases of Japan, United States, Germany and France.

The third part of this work will aim to situate the evolution of business intelligence in Algeria. We will interview six major economic actors to have an idea on the actions led by the country in promoting the activity of business intelligence

Key-words: Competitive intelligence, business intelligence, information, Algeria, Information systems.

Dédicace :

Je dédie ce travail à mes grands-parents.

A ma mère ainsi qu'à ma soeur pour leur amour et leurs sacrifices.

A mes amis et à tous ceux qui croient en la réussite par le travail et l'abnégation.

Remerciements :

Je remercie Monsieur Belkacemi Mohand Amokrane, qui a accepté de diriger ce mémoire, pour la confiance qu'il m'a accordée et les précieux conseils qu'il m'a apportés tout au long de ce projet.

J'aimerais également remercier l'ensemble du personnel enseignant de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger ainsi que celui de l'Ecole Préparatoire en sciences économiques de Tlemcen. Pour le sérieux et la qualité de l'enseignement qu'ils ont fourni durant ces années d'étude.

Mes remerciements s'adressent également à Mr Mabrouk Aïb, Mr Djamel Bouabdellah, Mme Lamia Hamoudi et Mr Sofiane Ait-Ouakli. Qui m'ont ouvert les portes de leurs entreprises respectives et m'ont été d'une grande aide dans l'élaboration de ce mémoire.

Enfin, j'aimerais remercier ma famille, mes amis et mes camarades de m'avoir accompagné et motivé par leur soutien et leurs encouragements.

Liste des tableaux

Titres	Page
Tableau 1 : Types de protection	28
Tableau 2 : Organisation de la Direction Générale de la Veille Stratégique des Etudes Economiques et Statistiques	80
Tableau 3 : Liste des personnes interviewées	88

Liste des figures

Titres	Page
Figure 1 : Evolution du concept d'intelligence économique	7
Figure 2 : Evolution du concept de surveillance	14
Figure 3 : Types de veilles et intelligence économique	26
Figure 4 : Le dispositif américain d'intelligence économique	48
Figure 5 : Le sceau culturel du Japon	53
Figure 6 : L'intelligence économique dans l'économie allemande	59
Figure 7 : Le dispositif d'intelligence économique en France	64
Figure 8 : Comparaison internationale des approches de l'intelligence économique.	66
Figure 9 : Les axes de la politique publique d'intelligence économique	79
Figure 10 : Organigramme du Ministère de l'Industrie, des PME, et de promotion de l'investissement	85
Figure 11 : Proposition de dispositif d'intelligence économique	98

Liste des abréviations

Abréviations	<u>Signification</u>
AHK	AuslandHandelsKammer -chambres de commerce extérieur allemandes
ALGEX	Agence nationale de promotion des Exportations
BFAI	Bundesauskunftsstelle Fur den Aussenhandel - service federal d'information allemand
CACI	Chambre algérienne de Commerce et d'Industrie
CIA	Central Intelligence Agency
CIGREF	Club informatiques des grandes entreprises françaises
CNES	Conseil national économique et social
DEE	Division des Etudes Economiques
DGIEEP	Direction Générale pour l'Intelligence Economique, des Etudes et Prospective
DGVSEES	Direction Générale Veille Stratégique, Etudes Economiques et Statistiques
DVSIES	Division de la veille stratégique de l'intelligence économique
ESIEE	l'Ecole supérieure d'ingénieurs en électronique et électrotechnique
ISGP	L'Institut Supérieur de Gestion et de Planification

KGB	Komitet Gossoudarstvennoï Bezopasnosti - service de renseignement de l'URSS
LAN	Local Area Network
Medef	Mouvement des Entreprises de France
METI	Ministry of Economy Trade and Industry ñ Japon
MITI	Ministry of International Trade and Industry - Japon
NABNI	Notre Algérie Bâtie sur de Nouvelles Idées
NSA	National Security Agency
SAFEX	Société Algérienne des Foires et Exportations
UFC	Université de la Formation Continue
VIP Group	Visuel Image Promotion

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE.....1

Chapitre 1: Généralités sur l'intelligence économique.....4

- Section 1 : Evolution historique du concept de l'intelligence économique.....6
- Section 2 : Définition et composantes de l'intelligence économique :.....16
- Section 3 : Fonctions de l'Intelligence Economique.....33

Chapitre 2 : Les modèles d'intelligence économique.....43

- Section 1 : Les États-Unis.....44
- Section 2 : Le Japon.....48
- Section 3 : L'Allemagne.....54
- Section 4 : La France.....60

Chapitre 3 : Etat des lieux de l'intelligence économique en Algérie.....69

- Section 1 : Evolution de l'intelligence économique en Algérie.....70
- Section 2 : Présentation de l'étude et principaux résultats.....86
- Section 3 : Recommandations et conclusion de l'étude.....94

CONCLUSION GENERALE.....99

Introduction générale

Le contexte économique actuel, caractérisé par une concurrence exacerbée, une mondialisation des marchés, un développement technologique continu ainsi que des relations toujours plus complexes avec une multitude d'acteurs a eu pour conséquence l'augmentation des opportunités et la multiplication des risques et des incertitudes. Il est aujourd'hui de plus en plus difficile pour les entités économiques de distinguer les données sur lesquelles elles doivent se baser afin de construire leurs décisions pour l'avenir.

L'hétérogénéité des sources et des types d'informations ainsi que le flux ininterrompu de celles-ci peut générer autant de menaces que d'opportunités et représente un enjeu majeur dans la compétitivité des organisations. La gestion stratégique de l'information économique est devenue l'un des moteurs essentiels de la performance globale des entreprises et des nations.

L'intelligence économique est dans ce sens une nécessité pour les entreprises et les Etats qui doivent donc appréhender cette fonction et l'implanter en leur sein afin de pouvoir « transformer efficacement et collectivement les informations dont elles disposent »¹.

Les mutations qu'a connues l'environnement économique en matière de mondialisation, de niveau de concurrence, d'avancées technologiques ainsi que des lois et normes en vigueur obligent donc les Etats et les entreprises à une vigilance accrue du contexte économique aussi bien national qu'international.

L'objet du mémoire est d'effectuer une évaluation de l'état des lieux de l'intelligence économique en relation avec les contraintes que subissent les entreprises algériennes au niveau macro-économique et de voir la façon dont cet outil est utilisé concrètement au sein d'une entreprise au niveau micro-économique.

On peut justifier le choix de ce thème par le fait que la maîtrise des informations est devenue donc un facteur clé de succès pour la compétitivité de l'entreprise. Il est important dans ce sens de voir où en est l'Algérie par rapport aux autres pays qui ont prêté une importance particulière

¹ Christophe Deschamps, Nicolas Moinet. La boîte à outils de l'intelligence économique. Dunod. Paris. 2011. P.12

a ce sujet et donc de voir les bénéfices qui peuvent résulter de la maîtrise de cet outil. Comme ça a été le cas dans des pays tels que l'Allemagne ou les Etats-Unis par exemple.

Ainsi, on peut formuler la question principale comme suit :

Où en sont les structures économiques algériennes en matière de pratique de l'intelligence économique ?

La réponse à cette question peut se faire à partir des hypothèses suivantes :

- 1- Il n'y a que peu d'entreprises, qui disposent des moyens nécessaires à la mise en place d'une cellule d'intelligence économique.**
- 2- L'Etat algérien offre les moyens nécessaires à la pratique de l'intelligence économique.**

Afin d'effectuer cette recherche, nous avons réalisé une étude qualitative selon la méthode des entretiens individuels, ainsi qu'une recherche documentaire.

Méthodologiquement, le travail se décomposera en deux parties : l'une théorique et l'autre pratique.

La partie théorique comporte deux chapitres qui traiteront de la revue de la littérature ainsi que des différentes expériences marquantes au niveau international en matière d'intelligence économique.

En ce qui concerne la partie pratique, elle traite de l'état des lieux de l'intelligence économique au niveau macro-économique en Algérie. Et des avancées qui ont été faites dans le domaine.

Chapitre 1 :
Généralités sur l'intelligence
économique

Chapitre 1 : Généralités sur l'intelligence économique

Introduction :

Dans un contexte de mondialisation et de concurrence exacerbée, caractérisé par des mutations rapides et profondes. Il est impératif pour les structures économiques de rester à l'écoute des changements parfois structurels de son environnement.

La maîtrise de l'information stratégique, qui est l'objet et le cœur de l'intelligence économique, devient dans ce cadre une nécessité vitale. Les entreprises, les Etats et les territoires ne peuvent l'ignorer et se doivent d'implanter cette fonction dans leur organisation.

Afin d'éclairer le concept d'intelligence économique, il a été décidé de consacrer ce premier chapitre à donner un cadre théorique pour la définition de l'intelligence économique, dans le but de lever les ambiguïtés avec les concepts qui s'y apparentent et de comprendre en quoi cette pratique est un outil indispensable dans la bonne gestion des structures économiques.

Dans ce premier chapitre nous nous proposerons donc d'examiner les axes suivants :

- I- L'évolution à travers l'histoire de l'intelligence économique : de la surveillance de l'environnement à l'intelligence économique.
- II- Définitions de l'intelligence économique.
- III- Principales fonctions de l'intelligence économique.

Section 1 : Evolution historique du concept de l'intelligence économique :

L'information a, depuis la nuit des temps, revêtu un caractère nécessaire à la conquête territoriale, que ce soit dans le domaine militaire ou commercial. L'homme a commencé à utiliser très tôt cette ressource comme un avantage acquis par rapport à ses concurrents.

Les premières traces de l'intelligence économique peuvent être retrouvées très tôt dans l'histoire, c'est une discipline qui a été utilisée avant d'être réellement définie ou structurée. Les stratégies de toutes les époques ont insisté sur le rôle du renseignement en général et de l'information en particulier.

Le premier ouvrage à accorder une telle place au renseignement est certainement le très célèbre Art de la guerre du philosophe chinois Sun Zu qui soulignait à l'époque déjà : « Le renseignement est la matière la plus importante dans l'art de la guerre, car sans informations sur l'ennemi, on ne peut élaborer de plans de batailles efficaces »¹. Ce livre a connu un succès retentissant auprès des différents services de renseignements tels que le KGB² ou la CIA.

Par la suite, nous pouvons également retrouver dans l'histoire des exemples comme celui des vénitiens qui, de la fin du Moyen-âge au début de la Renaissance, travaillaient selon les principes de l'intelligence économique : Ils possédaient des bureaux dans tous les ports de Méditerranée, et les capitaines des bateaux servaient à rendre compte au Palais des Doges, édifice servant en quelque sorte de direction centrale de l'époque. Ces mêmes bateaux repartaient après avoir pris connaissance d'une synthèse de situation qui était utilisée comme une feuille de route indiquant ce que les marchands allaient rencontrer, ce qu'ils devraient acheter et comment ils devraient négocier.

Les britanniques ont agi de même, dans leur empire, pendant plus de cinq cent ans. Leur conférant un avantage et une avance non-négligeable par rapport à ses concurrents européens. Napoléon lui-même s'inspirera des techniques britanniques et accordera ainsi au renseignement un rôle capital dans l'élaboration de ses stratégies : « Se faire battre est excusable, se faire surprendre est impardonnable »³ dira-t-il même, pour illustrer le caractère indispensable de l'information stratégique.

¹ Cité par Fayard P, Comprendre et appliquer Sun Tzu, Dunod, 2011.

² *Komitet gosoudarstvennoï bezopasnosti* service de renseignement de l'URSS post-stalinienne.

³ Cité par Marcon Moinet, L'intelligence économique, Dunod, Paris, 2011.

Les premiers écrits qui ont commencé à s'intéresser au rôle offensif de l'information ouverte dans un enjeu économique sont apparus vers le début du XX^{ème} Siècle. Et ils ne sont pas le fruit d'une réflexion académique sur la démarche productive et concurrentielle de l'entreprise. Ils sont le résultat de travaux très précis sur les enjeux non militaires des Etats-Nations. C'est notamment le cas du rapport établi par l'ingénieur Allemand Herzog ou de l'étude menée par l'autrichien Anton Zischka¹

Herzog insiste sur la notion de défense de l'intérêt de puissance dans la genèse des systèmes nationaux d'intelligence économique. Alors que Zischka décrit en visionnaire les rouages offensifs de l'économie japonaise, Sa description de la gestion de l'information ouverte dans l'industrie de la pêche démontre le rôle majeur attribué à l'information dans la montée en puissance d'une industrie, dans la conquête de parts de marché à l'intérieur puis à l'extérieur. . Il y développe l'exemple de l'association japonaise de fabricants de conserves alimentaires, forte de plus de mille adhérents, et qui a bâti son expansion interne et externe autour de l'information. Pour activer l'innovation, ce club de patrons a centralisé régulièrement toutes les données recueillies sur les marchés et les innovations techniques étrangères. Ces informations étaient ensuite diffusées aux membres de l'association et aux écoles de formation de techniciens. De son côté, l'armée impériale récompensait les innovateurs les plus performants en organisant un concours annuel sur les produits de conserve fabriqués au Japon. La récompense était l'accès au marché militaire japonais.

Plus tard, On peut également noter que le britannique Basil Liddell-Hart² (1895-1970) est l'un des premiers à avancer l'idée que la forme de guerre la plus efficace et la plus économique est celle qui vise le désarmement au moyen de la paralysie, et non pas la destruction par l'anéantissement. Il s'agira des lors de focaliser son attention sur les notions de surprise, mobilité, décision et concentration, de combiner audace et imagination en faisant appel aux ruses, feintes et stratagèmes de toutes sortes. Les fondements de ce type de pensée se sont ancrés profondément dans la culture anglo-saxonne, et seront même utilisés lors du débarquement en Normandie durant la seconde guerre mondiale, qui a été gardé secret le plus longtemps possible.

¹ Cité par Harbulot C, Revue d'intelligence économique, perspective historique de l'intelligence économique, n°1, 1997.

² Cité par Marcon Moinet, Op cit.

Vers le milieu du XXème Siècle, le terme d'intelligence a commencé à être utilisé au sein des services militaires et de renseignements anglo-saxons, s'en est suivie une évolution du concept vers une définition plus élargie et nettement plus technique.

Afin d'étudier ce changement de cap, Corine Cohen (2004)¹ propose trois phases de l'évolution du concept général de surveillance de l'environnement : phase d'émergence, phase de maturation et phase de consolidation. Le début et la fin de chacune de ces phases suit une évolution différente entre les pays anglo-saxons et Francophones². Cette évolution est représentée par le tableau suivant :

Figure 1 : Evolution du concept d'intelligence économique

	Phase D'émergence	Phase de Maturation	Phase de consolidation
Evolution Anglosaxone	De 1967 à 1979	de 1980 à 1990	à partir de 1991
Evolution Française	De 1970 à 1990	de 1991 à 2000	à partir de 2001

Source : Corine Cohen. Veille et intelligence stratégique. Hermès. Paris. 2004.

1. L'évolution anglo-saxonne :

- 1950 : Competitive Intelligence et business intelligence

Dans les années cinquante le concept de la surveillance s'est rattaché essentiellement à l'école de planification stratégique et l'analyse de l'environnement en terme d'opportunités et de menaces.

Compte tenu de la pression concurrentielle qui a suivie la seconde guerre mondiale, l'objectif était d'adapter l'entreprise à l'évolution de son environnement externe, particulièrement avec l'émergence de la société de consommation.

¹ Corine Cohen. Veille et intelligence stratégique. Edition Hermès science. Paris. 2004.

² In BELKACEMI M.A, « l'Intelligence économique : théorisation et pratiques, cas : l'Algérie » », Mémoire de Magister, EHEC Alger, 2012.

La connaissance du marché devenait donc un impératif qui a fait naître les premières cellules de *marketing-intelligence* en Grande Bretagne et de *Competitive Intelligence* aux Etats-Unis.

- 1958 : Le système d'intelligence de LUHN :

Baptisé « business intelligence system » de Luhn. C'est le premier système automatique de collecte, de traitement, de stockage et de diffusion de l'information pour les entreprises.

H.Luhn, qui officiait en tant que chercheur-informaticien chez IBM, est ainsi considéré comme un pionnier en la matière, car il est également le premier à formuler une première définition de l'intelligence comme la faculté de relier des événements pour leur donner du sens.

- 1967 : L'intelligence organisationnelle de Wilensky :

En 1967, H. Wilensky propose une définition de l'intelligence organisationnelle dans son ouvrage précurseur intitulé « Organizational intelligence knowledge and policy in government and industry ». Ou il insiste sur le fait que l'intelligence organisationnelle n'est pas un processus d'accumulation de l'information mais bien de production de connaissances par les gouvernements et les industriels. Il identifie ainsi trois types d'intelligence économique qui sont¹ :

- **l'intelligence de contact** : Elle concerne les réseaux relationnels et à la création des liens utilisés aussi bien pour la collecte et le traitement de l'information que pour la démarche d'influence
- **l'intelligence interne** Elle traduit les activités ayant trait à la vigilance et la protection au sein de l'entreprise elle-même ;
- **l'intelligence des faits et des nombres** Elle a pour but de mettre en évidence la valeur ajoutée des informations dans le processus de prise de décision

- 1967 : Le scanning d'Aguilar :

F.J. Aguilar, professeur à la Harvard Business School, est considéré comme le premier auteur à aborder le sujet de la surveillance. Il a publié en 1967 un ouvrage intitulé « Scanning the business Environment » dans lequel Il définit le Scanning comme : « L'acquisition d'informations sur les événements, les tendances et les interactions dans l'environnement de

¹ Wilensky H, dans la définition de l'Organizational Intelligence dans l'International Encyclopedia of Social Sciences (David L. Sills), editor, New York: The Macmillan Company & The Free Press, 1967.

l'entreprise dont la connaissance constituera, pour les cadres de haut niveau, une assistance à l'identification et à la compréhension des menaces et opportunités stratégiques »¹ Le processus comprend donc trois phases :

- L'acquisition de l'information
- La constitution de la connaissance
- L'identification et la compréhension des menaces et opportunités stratégiques.

Aguilar a également utilisé dans son ouvrage la métaphore du radar de navire pour montrer que l'entreprise doit disposer d'un système de surveillance pour qu'elle soit à l'écoute de son environnement.

- 1975 : Détection des signaux faibles d'Ansoff :

H.I. Ansoff (1975) part du principe que les techniques modernes de planification qui sont construits à partir d'informations abondantes et transparentes pour les entreprises ne sont plus adaptées à se prémunir des événements imprévisibles. Ainsi, et l'exploitation des signaux faibles permet d'évaluer les surprises stratégiques potentielles. Sa contribution revêt une importance capitale dans un contexte des changements rapides et de concurrence croissante.

Ansoff propose aux entreprises d'anticiper l'environnement au lieu de seulement s'y adapter. L'entreprise ne peut plus prévoir par simple extrapolation des données passées, en ignorant les discontinuités de l'environnement et doit être capable de détecter les signaux faibles contenant néanmoins des informations pertinentes et annonciatrices de surprises stratégiques.

- 1980 : L'analyse concurrentielle de M. Porter :

Le début des années 80 illustre bien un contexte de compétition extrêmement complexe où l'analyse concurrentielle devient indispensable pour assurer la pérennité des entreprises qui ont donc l'obligation d'organiser et de formaliser l'activité de surveillance en se focalisant plus particulièrement sur l'environnement concurrentiel de l'entreprise.

Michael Porter, chercheur à la Harvard Business School en stratégie de l'entreprise et en économie industrielle, est le premier à souligner la nécessité pour les entreprises d'un système formalisé d'intelligence sur la concurrence qui puisse dépasser le simple cadre de la collecte

¹ AGUILAR F.J., Scanning the Business Environment, Macmillan, New York, 1967.

d'informations et se focaliser également sur le traitement, la synthétisation et la diffusion des informations recueillies en fragments.

L'auteur précise que pour renforcer sa position concurrentielle sur le marché, l'entreprise doit posséder une base de connaissances suffisante portant sur les différents concurrents, en précisant que l'analyse de tous les concurrents importants, actuels et potentiels est cruciale

Ainsi, pour décupler ses chances de survivre à la concurrence sur les marchés, les observateurs ne doivent plus seulement surveiller avec attention l'environnement de l'entreprise jusqu'à la détection d'un signal pour réagir, mais également chercher et collecter des informations difficilement accessibles pour leur donner du sens et les transformer en intelligence utile à la prise de décisions stratégiques.

Les années 80 ont également été marquées aux Etats-Unis par la création de la Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP). En effet, un nombre important d'entreprises aux États-Unis ont compris la nécessité de se doter d'un système d'intelligence économique et les organisations professionnelles de l'intelligence ont ainsi créé cette entité en 1986. La competitive intelligence est définie par la SCIP comme : « *Le processus de contrôle de l'environnement concurrentiel, elle permet aux managers d'entreprises de toutes tailles, de prendre des décisions informées à partir du marketing de la recherche et développement et de mettre en œuvre des stratégies à long terme* »¹.

Il est important d'insister sur la notion d'intelligence, dans le sens où les entreprises ne se contentent plus de simplement scanner leur environnement pour détecter des signaux, mais vont vers une approche proactive de recherche d'information dans le but de l'utiliser stratégiquement.

- 1990 : Business Intelligence :

Le concept de *business intelligence* est apparu vers le début des années 90, avec une portée restreinte tout d'abord : « la livraison de l'information factuelle pour aider les gestionnaires à améliorer leurs prises de décisions »².

¹ Cité par C. Cohen, op.cit, p53.

² A. Carlier, Business intelligence et management, Afnor editions, Paris, 2013.

L'avènement des technologies de l'information a grandement contribué à l'évolution du concept, qui ne traite plus seulement l'aspect concurrentiel, mais l'ensemble de l'environnement de l'entreprise à travers les systèmes d'informations décisionnels.

2. L'évolution française :

- 1983 : La vigilance de JM Oury :

Dans son ouvrage « Economie politique de la vigilance » J.M. Oury est le premier à signaler les dangers du défaut de vigilance et l'importance de son efficacité. Selon l'auteur, la vigilance est une activité qui nécessite des efforts permanents d'observation et d'interrogation et ceci de façon active plutôt que passive, ce qui la rapproche plus de la notion d'intelligence que de la veille. Elle permet de détecter les signes qui annoncent un événement attendu et conduit à l'élaboration des représentations futures pour adapter l'entreprise aux changements de son environnement.

Pour ce faire, l'auteur fait l'analogie du soldat-guetteur : « le guetteur doit à la fois avoir élaboré la représentation des actes qu'il accomplira à l'arrivée de l'ennemi et avoir trouvé les moyens de les accomplir » J.M. Oury (1983)¹. Ainsi, l'efficacité de la vigilance sera définie en termes d'attente et de représentation de l'événement attendu, de recherche des signes qui l'annoncent et d'élaboration des réponses potentielles adéquates permettant de tirer parti de cette détection.

- 1984-1986 : La surveillance selon R.A Thietart et H. Lesca :

Partant des travaux de M. Porter (1980), R.A. Thiétart (1984) montre que l'activité de la surveillance de l'environnement de l'entreprise est nécessaire pour conduire une stratégie efficace, en recherchant et en analysant les informations sur son environnement, l'entreprise peut anticiper les opportunités de développement et contrer les menaces de manière rapide et efficace. Il définit le processus de surveillance comme « un processus dynamique qui se renouvelle sans cesse et qui se nourrit de l'ensemble des données provenant des différentes sources auxquelles l'entreprise peut avoir recours »².

¹ J.M Oury, « Economie politique de la vigilance », Éditions Calman-levy, Paris, 1983.

² Cité par C. Cohen , op.cit, p55.

Les recherches de H. Lesca (1986) dans son ouvrage « systèmes d'information pour le management stratégique de l'entreprise » ont également contribué à enrichir la notion de surveillance de l'environnement. L'auteur y définit la surveillance comme la recherche et l'analyse des informations de l'environnement concurrentiel dans un sens élargi, en proposant notamment un certain nombre d'acteurs à surveiller (clients, concurrents, centres de recherche, pouvoirs publics, collaborateurs).

L'auteur insiste sur l'analyse et le traitement des informations collectées dans le processus de surveillance. Ces informations devront servir aux décideurs pour l'élaboration de plans d'action stratégiques rapides permettant une meilleure adaptation à l'environnement de l'entreprise.

- Fin des années 80 : La veille stratégique :

Le concept de veille a fait l'objet des premières recherches principalement par des praticiens (F. Jakobiak, 1988 ; B. Martinet & J.M. Ribault, 1989 ; Lesca 1991) qui ont proposé des méthodologies adéquates pour formaliser l'activité de veille dans les entreprises.

Définie comme un processus volontariste par lequel l'entreprise, ou une partie de celle-ci, recherche et utilise des informations dans le but d'anticiper les changements socio-économiques de l'environnement, de saisir les opportunités d'affaires et d'agir rapidement et efficacement contre les menaces.

B. Martinet & J.M. Ribault (1989) distinguent cinq types de veilles sur la base des cinq forces de Porter :

- La veille concurrentielle : qui concerne exclusivement les concurrents actuels et potentiels de l'entreprise.
- La veille commerciale : qui s'intéresse plus particulièrement aux clients, aux produits, aux marchés et aux fournisseurs.
- La veille technologique : qui concerne la recherche d'informations relevant des domaines scientifiques, techniques et technologiques.
- La veille environnementale : qui recouvre les aspects culturels, politiques et sociologiques de l'environnement.
- La veille stratégique : qui englobe les quatre précitées.

Les auteurs soulignent que la veille peut être considérée comme une surveillance globale et intelligente de l'environnement de l'entreprise à l'affût d'informations factuelles porteuses d'avenir.

- 1994 : Le rapport Martre sur l'intelligence économique :

La France, qui se trouvait en retard par rapport aux autres pays en matière d'intelligence économique, a bien compris l'urgence de remédier à cela. Les premières campagnes de sensibilisation dans le domaine ont vu le jour durant cette période. Notamment avec un premier rapport du Commissariat Général du Plan en 1989 portant sur la veille technologique.

Mais ce n'est qu'en 1994 que la publication du rapport « Intelligence économique et stratégie des entreprises », présidé par H. Martre, a permis l'assimilation et la démocratisation des pratiques de l'intelligence économiques au sein des entreprises françaises. Ce rapport reste jusqu'à aujourd'hui une référence dans le domaine.

- 2003 : Rapport Carayon :

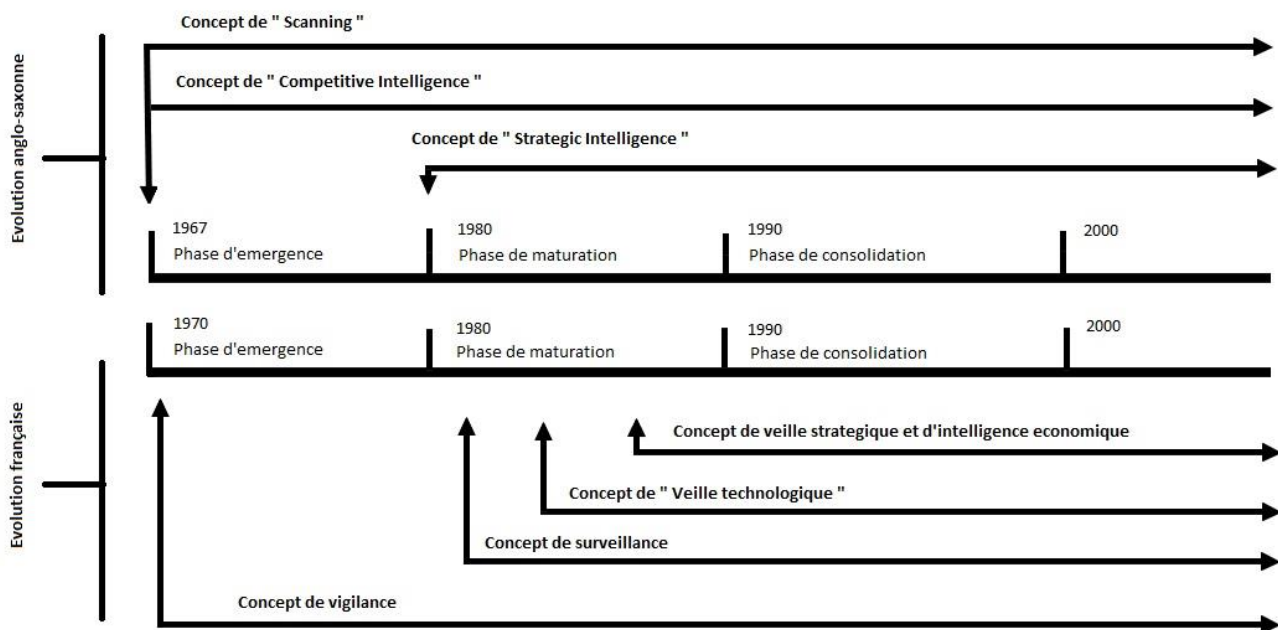
D'autres rapports ont été rédigés comme celui présidé par Bernard Carayon (2003) : « intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale ». Ce rapport a été demandé par le premier ministre français de l'époque : Jean-Pierre Raffarin. Il vise à établir les conditions dans lesquelles les pouvoirs publics et les opérateurs privés peuvent optimiser la coordination de l'intelligence économique et définir une stratégie et une planification commune dans ce domaine.

Dix années après la parution du rapport d'Henri Martre. Les acteurs, les points d'application, les pratiques et le contenu-même de l'intelligence économique ont beaucoup évolué en France.

Les travaux présidés par B.Carayon visent à focaliser l'utilisation de l'intelligence économique autour de sa dimension stratégique et de proposer des mesures opérationnelles et des axes de travail pour son application.

Pour resumer, voici un schema retraçant l'évolution comparée des concepts liés a la surveillance et l'intelligence economique entre les pays anglo-saxons et la France :

Figure n°2 : Evolution du concept de surveillance



Source : COHEN C, Veille et intelligence stratégique, Hermès, Paris, 2004, p64.

On peut donc constater un certain décalage dans les phases d'évolution de l'intelligence économique. Ainsi que des différences au niveau de la nomenclature qui empêche toute traduction littérale entre les concepts anglais et français. Il est aujourd'hui commun d'assimiler le concept d'intelligence économique en français à celui de business intelligence en anglais.

En conclusion, on peut affirmer que le concept d'intelligence économique prend racine dans un passé extrêmement lointain, les besoins militaires en renseignement ont en quelque sorte exacerbé la nécessité de cette pratique. Au fil du temps, cela a évolué vers une approche plus mercatique du concept, particulièrement avec le changement dans les politiques des nations en matière de domination territoriale.

Au vu de l'historique de l'évolution du concept d'intelligence économique. On peut dire que les avancées techniques et académiques qui ont entouré le domaine du renseignement et de la surveillance ont contribué à faire de l'activité économique une discipline à part entière qui repose sur des impératifs tels que :

- Un système d'information performant et efficace ;
- Une culture du renseignement et du savoir ;
- Une contribution de différents acteurs issus de domaines variés, allant des experts renseignement aux universitaires ;
- La mise en place de démarches structurées de recherche et de collecte d'informations.

Maintenant que l'intelligence économique fait partie intégrante du développement des structures économiques, reste à analyser et la définir de manière précise et organisée. La prochaine section a pour but d'apporter un cadre théorique à cette discipline et d'énumérer ses composantes.

Section 2 : Définition et composantes de l'intelligence économique :

De multiples écrits ont été consacrés pour tenter de définir l'intelligence économique. Nous tenterons de présenter un certain nombre de celles-ci afin de pouvoir cerner les axes essentiels du concept d'intelligence économique.

1. Définitions de l'intelligence économique :

La première définition du concept d'intelligence économique à pouvoir être retenue est celle du rapport de la commission Martre. Elle la définit comme suit:

« L'ensemble des actions de recherche, de traitement et de diffusion 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. »¹.

Le rapport souligne que la notion de l'intelligence économique implique le dépassement des actions partielles de documentation, de veille (scientifique et technologique, concurrentielle, financière, juridique et réglementaire...), de protection du patrimoine concurrentiel, d'influence.

La SCIP, quant à elle, définit originalement la notion de *business intelligence* comme :
« Business intelligence is any combination of data, information, and knowledge concerning the business environment in which a company operates that, when acted upon, will confer a significant competitive advantage or enable sound decisions to be made »².

¹ Commissariat général du Plan, « Intelligence économique et stratégie des entreprises », Paris, 1994, p12.

² www.guides.library.cornell.edu/c.php?g=31246&p=199377 le 27/05/2015 à 17 :56.

On voit donc que les travaux de ces deux entités ont mis l'accent sur l'importance, pour une entreprise, d'être à l'écoute, de comprendre et d'influer sur son environnement dans le but de posséder un avantage concurrentiel.

Plusieurs auteurs, experts en la matière, ont également proposé une définition de l'intelligence économique, on peut citer quelques-uns tels que :

J-L. Levet et R. Paturel (1996) :

« *L'intelligence économique est un processus de la collecte et de l'interprétation de l'information économique en vue d'une action économique, immédiate ou ultérieure, individuelle ou collective* »¹

C. Marcon (1998) :

« *L'intelligence économique est un mode de pensée et d'action approprié à la gestion stratégique de la relation de l'entreprise avec son environnement pertinent. Cette relation ne peut être créatrice de valeur ajoutée que lorsqu'elle fait appel à l'intelligence collective de l'entreprise et de ses partenaires pour valoriser l'information* »².

C. Corine (2004) :

« *L'intelligence stratégique est un processus formalisé de recherche, collecte, traitement d'informations et diffusion de connaissances utiles au management stratégique. Outre sa fonction informationnelle, l'intelligence stratégique a pour missions principales d'anticiper les menaces et les opportunités de l'environnement (fonction anticipative), de faire des recommandations, de proposer et/ou de mener des actions (fonction proactive), dans le but d'aider la prise de décision stratégique et d'améliorer la performance et la compétitivité de l'organisation. Elle nécessite une structure organisationnelle en réseaux, des moyens utiles, techniques et financiers* »³.

¹ Jean-Louis Levet, l'intelligence économique : mode de pensée, mode d'action, Paris, Economica, 2001.

² MARCON C : Intelligence Economique : l'environnement pertinent comme variable stratégique. Justification théorique et approche instrumentale. Thèse, Sciences Economique, Université de Poitiers, France.1998.

³ COHEN C : Veille et intelligence stratégiques, Lavoisier, Paris, 2004.

C. Deschamps N. Moinet (2014) :

« *L'intelligence économique est une dynamique managériale qui vise à transformer collectivement les informations en connaissances actionnables afin d'améliorer sa position concurrentielle, protéger son patrimoine immatériel et influencer son environnement* »¹.

Toutes ces définitions nous permettent de faire ressortir les principaux composants de l'intelligence économique qui sont : La veille, la protection de l'information et l'influence sur l'environnement. Ces aspects doivent être abordés comme suit :

- La veille : La recherche de l'information utile obtenue de manière légale c'est-à-dire sans pour autant tomber dans l'espionnage.
- La protection de l'information : Les procédures et mesures de sécurisation des informations internes de l'entreprise.
- L'influence : Les actions entreprises en vue d'agir sur l'environnement afin de le rendre plus avantageux pour l'entreprise.

2. Les composantes de l'intelligence économique :

2.1 La veille :

Si la veille ne représente en réalité qu'un maillon dans l'organisation de la gestion collective de l'information stratégique au sein de l'entreprise, elle ne constitue pas moins l'outil privilégié qui permet de poser les questions pertinentes et d'apporter au décideur les orientations nécessaires à ses décisions. Il ne peut y avoir de démarche d'intelligence économique sans une activité organisée de veille.

La veille est née de l'explosion de l'information et des limites des outils classiques. Face à cette inflation des flux d'informations, amplifiée par Internet, les travailleurs de la connaissance se sont en effet retrouvés de plus en plus démunis. Cette situation est d'autant plus préjudiciable que l'absence d'information pertinente peut avoir des répercussions catastrophiques pour l'entreprise, ce manque d'information n'implique pas de symptômes évidents, et pour beaucoup d'entreprises, la découverte de ces lacunes s'est effectué trop tard pour pouvoir y remédier.

¹ Moinet N, Deschamps C, La boîte à outils de l'intelligence économique, Dunod, Paris, 2014.

La veille représente en outre le vecteur d'une prise de conscience supplémentaire du rôle majeur et stratégique que joue l'information et maintenant les nouvelles technologies de l'information et de la communication dans l'approche de la compétition internationale que vivent les entreprises aujourd'hui.

Une métaphore revient souvent lorsqu'il s'agit d'évoquer la veille, c'est celle qu'a utilisé H. Lesca, lorsqu'il a comparé la veille au radar d'un navire. Dans le sens où elle permet d'avoir une vision élargie sur l'environnement, et ainsi pouvoir anticiper des événements sur le point de se produire. Cependant, à la différence du radar, la veille stratégique est caractérisée par son aspect interprétatif et constructif¹. L'activité de veille en entreprise vise ainsi à limiter les risques en fournissant des informations à haute valeur ajoutée.

Selon Humbert Lesca : « La veille stratégique est le 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 »².

Et elle constitue selon François Jakobiak, « une observation de l'environnement suivi de la diffusion bien ciblée des informations analysées, sélectionnées et traitées utiles à la prise de décision stratégique »³.

Avant de pouvoir prendre des décisions stratégiques, il est important de recueillir les informations utiles et pertinentes. La veille stratégique a pour but de rechercher et de collecter l'ensemble des données qui pourraient s'avérer utiles en ce sens. Pour synthétiser, on peut dire que la veille stratégique est un processus qui vise à rechercher, collecter, analyser et diffuser des informations issues de l'environnement de l'entreprise et ceci dans le but d'anticiper les changements qui pourraient s'y produire.

La veille est un terme générique qui peut se voir adjoindre de nombreux qualificatifs car il n'existe pas un seul type de veille mais plusieurs, leur réalité va dépendre des secteurs, de la culture d'entreprise, de son champ concurrentiel et des moyens alloués.

¹ In Belkacemi M A, Op Cit. p37.

² LESCA, H. Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, 1997.

³ JAKOBIAK F., *Pratique de la veille technologique*, Les éditions d'Organisation, Paris, 1991, p.232.

Il est commun de distinguer quatre types de veille dans l'entreprise :

- La veille technologique.
- La veille commerciale
- La veille concurrentielle
- La veille environnementale.

2.1.1 la veille technologique :

Cette activité regroupe la recherche et la collecte d'informations dans l'ensemble des domaines susceptibles de donner à l'entreprise un avantage concurrentiel basé sur la science au sens large : sciences, techniques, technologies, procédés et méthodes.

Selon la définition de F. Jakobiak, 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 »¹.

La veille technologique consiste en l'observation et l'analyse des recherches ayant trait aux acquis scientifiques et techniques, aux produits, aux procédés de fabrication, aux matériaux, aux filières, aux systèmes d'informations. Mais aussi aux impacts économiques présents et futurs, des nouvelles technologies pour en déduire les menaces et les opportunités de développement dans le domaine. La veille technologique représente davantage qu'une simple recherche, et consiste à :

- Détecter les technologies émergentes
- Identifier les techniques ou technologies mises en œuvre par les clients, fournisseurs, partenaires et concurrents.
- Orienter les activités de Recherche & Développement.
- Identifier des expertises susceptibles d'être mobilisées sur de nouveaux projets

¹ JAKOBIAK F. DOU H., La veille technologique l'information scientifique technique et industrielle, Dunod, Paris, 1992.

Pour effectuer une veille technologique efficace, il est indispensable de scruter l'environnement interne et externe de l'entreprise pour y déceler des avancées susceptibles d'être utilisées à bon escient. Cette tâche s'avère être extrêmement complexe car une foule de sources existent pour recueillir des informations technologiques : Le Web, Les magazines spécialisés, Les bases de données, Les bibliothèques de brevets (Patent Library), Les hautes écoles et les universités, Les centres de recherche, Les foires et salons, Les groupements d'entreprises et pôles de compétitivité...

Il est primordial pour une entreprise de rester à jour avec les technologies de son domaine d'activité et ainsi éviter de tomber dans la « suffisance technologique ». L'exemple de l'entreprise française Saint-Gobain, spécialisée dans la verrerie est édifiant¹. En effet, cette entreprise pensait pouvoir faire l'économie de la technique du verre plat mise en place par Pilkington, société anglaise spécialisée dans la fabrication de verre. Cela a eu pour conséquence de mettre l'entreprise dans une position de retard technologique qui s'est traduit par une baisse d'activité qui a eu pour conséquence sa fusion avec l'entreprise Pont-à-Mousson.

2.1.2 la veille commerciale :

La veille commerciale consiste en la collecte, le traitement et la diffusion d'informations afin de servir une entreprise dans un but de développement commercial. Elle regroupe les aspects liés à la commercialisation et est essentiellement centrée sur les marchés, les clients, les fournisseurs et les méthodes commerciales.

L'objectif de cette activité est d'être au service de la force de vente. L'information commerciale produite a le rôle de support dans les prises de décisions commerciales. Elle a pour but de faire gagner l'entreprise en termes de temps, de productivité, de performance commerciale et de développement du chiffre d'affaires. Au-delà des outils et des méthodes utilisées pour arriver à ces fins, c'est avant tout une question de dispositif.

L'entreprise Décathlon, par exemple, qui commercialise des articles de sport et en produit sous ses propres marques, a su mettre en place un dispositif de veille des plus intelligents. Lorsqu'ils vont travailler au Campus (nom du siège situé à Lille), les ingénieurs et spécialistes marketing passent par le magasin en rangeant leurs badges et en se mélangeant aux clients afin d'observer

¹ In BELKACEMI M.A., op. Cit.

leur comportement. Egalement, lorsqu'il fut décidé de modifier la disposition du rayon sac à dos, des enquêteurs munis de camera étaient là pour filmer les réactions des clients à ce changement.

Il faut souligner que le volet de la clientèle n'est pas le seul abordé par la veille commerciale, qui est un processus se déroulant d'amont en aval du marché dans lequel évolue l'entreprise, c'est-à-dire en commençant par les clients jusqu'aux fournisseurs en passant par les produits et la main d'œuvre. On peut citer quelques points à étudier en priorité pour effectuer une veille commerciale efficace¹ :

- L'actualité et les besoins des clients.
- Les appels d'offres privées et les publics.
- La santé financière de ses clients et des fournisseurs.
- La commercialisation de nouveaux produits.
- L'évolution des politiques tarifaires des clients et des fournisseurs.
- L'évolution des pratiques commerciales du secteur.
- les communiqués de presse des fournisseurs et des clients.
- les levées de fonds, alliances, et fusions des clients et des fournisseurs.
- L'évolution de la main-d'œuvre en ce qui concerne son prix et ses compétences.
- Les doléances et les insatisfactions reçues des clients

2.1.3 La veille concurrentielle :

La veille concurrentielle est un processus continu d'analyse d'information; elle ne se contente pas simplement de se renseigner sur les concurrents. Mais donne des pistes utiles pour prendre des décisions concernant la manière d'agir pour se protéger de ces derniers. En plus des informations sur le contexte entourant le secteur d'activité de l'entreprise.

La veille concurrentielle peut être définie comme : « une série de recommandations d'actions concrètes qui font suite à un processus systématique de planification, de collecte, d'analyse et de diffusion de l'information sur les divers intervenants de l'extérieur, afin de trouver de

¹ <http://www.lescoursdecogestion.fr/courmerca/La%20veille%20mercatique%20et%20commerciale.pdf>
consulté le 28/05/2015 à 01 :17.

nouveaux débouchés ou possibilités de marchés qui peuvent modifier la situation concurrentielle d'une entreprise ou d'un pays »¹.

Pour synthétiser, on peut dire qu'elle regroupe un ensemble de processus de surveillance des concurrents, qu'ils soient actuels et potentiels, directs ou indirects. La politique de prix, le choix des fournisseurs, la stratégie d'entreprise, la politique de recrutement et les moyens de communication font également partie des prérogatives d'une veille concurrentielle.

Elle peut être également être utilisée comme un outil de benchmarking² si l'on souhaite mener des comparaisons rapprochées entre produits, services ou méthodes de production en prenant un concurrent comme référence. Cela permet à l'entreprise de se situer en termes de qualité par rapports aux autres acteurs du marché.

Si l'on s'en tient cependant à la vision de M. Porter³, il existe cinq principales entrées à prendre en compte dans la recherche et la collecte d'informations afin de pouvoir anticiper les mouvements de ses concurrents :

- Les performances actuelles des concurrents
- La stratégie des principaux concurrents
- Les objectifs des concurrents
- Les capacités financières et productives des concurrents
- Les hypothèses qui sous-tendent les actions et les décisions des concurrents

Il est indispensable d'être au fait des manœuvres de ses concurrents, sous peine de déconvenues aux conséquences dramatiques. On peut citer pour exemple la réaction de Mike Lazaridis, PDG de la marque de téléphonie BlackBerry, qui lors de la sortie de l'iPhone en 2007, s'est fendu d'un : « *mais comment font-ils ça ?* »⁴ Lorsqu'il a vu l'écran tactile et les nombreuses autres fonctionnalités de l'appareil d'Apple. Totalemment pris de court par un concurrent qu'il n'a pas vu arriver, BlackBerry est désormais dans une situation financière des plus délicates.

¹ Optimum, La revue de gestion du secteur public • vol. 28,2012. P42.

² Le benchmarking : technique de marketing qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en tirer le meilleur. (<http://fr.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>) le 28/05/2015 à 22 :26.

³ Cité par Belkacemi M A, Op cit.

⁴ <http://www.lesechos.fr/tech-medias/hightech/02192965302-le-jour-ou-blackberry-a-pris-de-haut-liphone-et-apple-1122876.php> Consulté le 27/05/2015 à 20 : 13.

2.1.4 la veille environnementale

L'environnement est sans cesse en mouvement et difficilement prévisible, il ne faut en aucun cas négliger la veille qui consiste à surveiller celui-ci et essayer de le comprendre afin d'anticiper les évolutions. Elle traite tous types d'information à partir du moment où celle-ci est librement et légalement publiée.

L'appellation de veille environnementale sert souvent à englober les secteurs de la vie économique qui sont liés au monde de l'entreprise : sociologie, politique, culture et législation. On peut définir la veille environnementale comme la recherche, la collecte et l'analyse des informations provenant de l'environnement macro-économique de l'entreprise. Ce macro-environnement regroupe la puissance publique, les décideurs, les leaders d'opinion et la société civile.

La veille environnementale regroupe ainsi l'étude des facteurs culturels, politiques, sociaux, historiques extrêmement variés car ils concernent des acteurs institutionnels et politiques : l'État, les administrations, les collectivités locales et les syndicats.

Le processus de la veille environnementale peut être décomposé en deux grands types de veilles qui sont la veille sociétale et la veille juridique :¹

- La veille sociétale :

Comme son nom l'indique, la veille sociétale consiste à surveiller les évolutions de la société parmi lesquelles les évolutions sociales : climat social, turn-over professionnel ; les évolutions culturelles : changement de mœurs et de valeurs ; les évolutions démographiques : vieillissement de la population ; les évolutions politiques : opinions politiques, mouvements d'alternance ; et les évolutions économiques : croissance, récession, évolution du pouvoir d'achat.

- La veille juridique

La veille juridique consiste à surveiller la législation, la jurisprudence et les contrefaçons. Les nouveaux textes, les décrets, les amendements et les réformes font partie des informations à prendre en compte.

¹ CIGREF, *Veille stratégique : Organiser la veille sur les nouvelles technologies de l'information*, 1998.

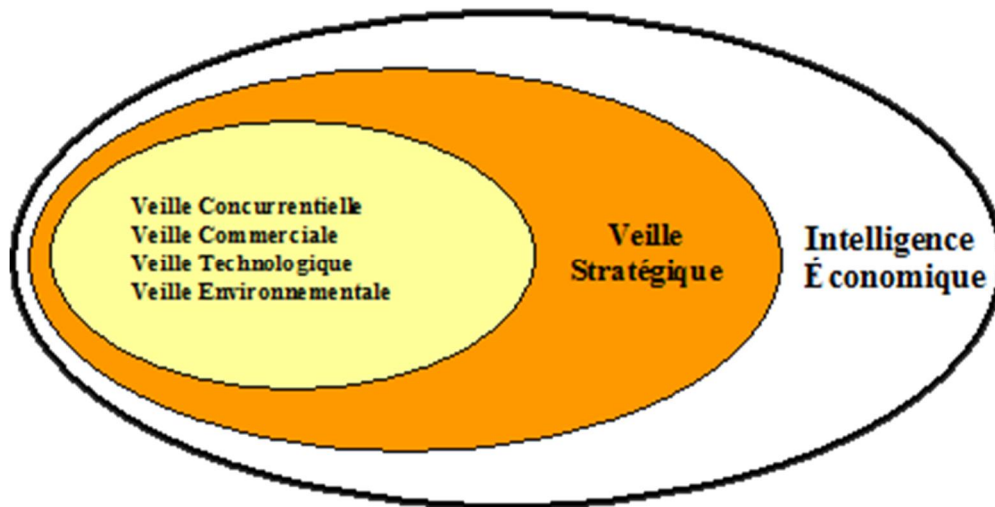
L'idée est d'être en conformité avec la réglementation actuelle et d'utiliser à bon escient les décisions juridiques pour lancer de nouveaux produits et services sur de nouveaux marchés.

Il est à souligner que dans le sens où les organisations évoluent dans des environnements extrêmement instables et avec une abondance des flux d'informations reçues, les activités de veille juridique et sociétale ne sont pas forcément suffisantes pour effectuer une analyse claire et pertinente de son environnement, ces activités peuvent être restreintes à une veille par rapport aux normes, aux conventions... Selon les besoins de l'entité .

Dans le même ordre d'idées, les utilisations de la veille environnementale ne se limitent pas seulement au simple contexte économique, mais peuvent avoir des résonances dans le monde politique. Par exemple, En prévision des élections présidentielles de 2012, un baromètre de l'opinion politique (Twittoscope), a été créé par Metro et TF1News en partenariat avec Twitter, permet de connaître chaque mois les 20 personnalités politiques les plus citées sur le site. Cela a permis d'obtenir une estimation de la cote de popularité de chaque candidat en temps réel.

La veille stratégique, intervient en amont dans la définition des axes de surveillance des autres veilles, et en aval en tant que bénéficiaire de celles-ci et enfin dans la coordination des différentes structures de veille existantes.

Le schéma dans la page suivante éclaire la relation qu'entretiennent les différents types de veilles entre eux et dans le processus d'intelligence économique.

Figure n°3 : Types de veilles et intelligence économique

Source : Ouedraogo L, La veille strategique, cœur de l'intelligence economique, Le stratege, n°7, 2001.¹

2.2 La protection de l'information :

L'information constitue un enjeu stratégique d'une importance capitale pour l'entreprise. C'est une ressource précieuse dont la protection contribue à l'efficacité de ses actions, au développement de ses activités et à la pérennité de l'entreprise.

L'information peut se présenter sous des formes différentes et sur des supports variés tels que le papier, les fichiers électroniques, les supports numériques. Quel que soit l'outil utilisé pour mémoriser et partager l'information, il faut la sécuriser en mettant en place des mesures et procédures adaptées.

Cela dit, et avant toute action, encore faut-il classer le type des informations en fonction de leur valeur stratégique. Cela permet de déterminer les besoins en sécurité, c'est-à-dire identifier avec précision les informations qui doivent être partagées et celles dont la diffusion doit être restreinte. L'information peut être classée comme étant une information :

- Publique : toute information dont la diffusion publique ne représenterait aucun risque pour l'entreprise

¹ <http://lestrategie.info/la-veille-strategique-coeur-de-lintelligence-economique/> Le 28/05/2015 à 20 :12.

- Confidentielle : toute information dont la divulgation pourrait nuire aux intérêts de l'entreprise. La divulgation est soumise à une permission préalable.
- Sensible : toute information confidentielle qui peut être utilisée par une tierce partie (concurrents, clients, fournisseurs) contre les intérêts de l'entreprise.

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

Selon C. Deschamps et N. Moinet (2014)¹, la protection de l'information et la sécurisation des entreprises répondent à un triple impératif :

- Définir le périmètre pertinent pour se prémunir contre d'éventuelles actions illicites.
- Sélectionner des solutions simples et adaptées qui ne gênent pas la productivité ou la créativité.
- Choisir la démarche optimale pour éviter le « flicage » et privilégier le pragmatisme.

On entend par action illicites des pratiques telles que : l'espionnage, l'intrusion dans les locaux, sur le courrier, sur les réseaux de communication (réseaux informatiques et télécommunication) et le piratage et bien d'autres procédés illégaux qui peuvent être utilisés contre l'entreprise, même si ces attaques illégales ne sont pas les seuls types de menaces auxquelles elle doit faire face.

La perte ou la divulgation d'informations peut tout aussi bien être accidentelle et représente un risque à ne pas négliger pour l'entreprise car c'est essentiellement à ceux-ci qu'elle aura affaire, ces dangers peuvent se présenter sous différentes formes : des catastrophes naturelles, des incidents techniques, ou bien des erreurs humaines de maladresse ou d'inattention.

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

¹ C. Deschamps et N. Moinet, la boîte à outils de l'intelligence économique, Paris, Dunod, 2014
P146.

- Procédures de protection de l'information :

Tableau n°1 : Types de protection¹ :

Type de protection	Exemples de mesures concrètes
Mécanique	Mettre ses documents au coffre, ne pas faire visiter son site de production, maîtriser au maximum les informations de l'entreprise quel qu'en soit le support (publicité, courrier, plaquettes, rapport annuel, 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 d'éventuels micros.
Logique	Renouveler les mots de passes, procéder à un audit de piratage, faire des copies régulières des documents, utiliser la cryptographie 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 (le mettre au coffre)
Humaine	Rester discret, ne pas parler à tort et à travers, fausser ses instruments de mesure afin que les ouvriers eux-mêmes n'aient pas accès aux 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-clients, gérer ses alliances stratégiques, se méfier des confidences sur l'oreiller, des rencontres fortuites répétées
Juridique	Déposer des brevets, les camoufler en les déposant sous d'autres noms de société, déposer des brevets-écrans, mettre une clause de non-divulgence dans un contrat de sous-traitance, utiliser le secret professionnel, les clauses de non-concurrence, l'obligation de fidélité, faire respecter les droits d'auteur, les marques, les modèles et dessins industriels, penser aux possibilités offertes contre le dénigrement, la publicité mensongère, la diffamation

¹ Larrivet Sophie, les réalités de l'intelligence économique en pme, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Toulon et du Var, 2002, P.8.

On peut citer les principales procédures à entreprendre en vue de sécuriser son patrimoine informationnel :

2.2.1 Authentification :

Déterminer qui aura accès à quelle information. Cela dépendra du niveau de responsabilité des salariés.

Limiter l'accès aux personnes extérieures telles que les stagiaires, les consultants ou bien les titulaires de CDD par exemple.

Gérer les mots de passe en les renouvelant de façon régulière afin d'éviter toute divulgation de ces derniers.

2.2.2 Sécurisation du système :

Mettre en place des logiciels informatiques (pare-feu, anti-virus, anti-spywares) afin de préserver le patrimoine informatisé.

Sécuriser les réseaux d'échange au sein de l'entreprise (Wifi, Intranet, réseaux LAN)

Rester à jour en ce qui concerne les logiciels de protection mais aussi les nouveaux virus ou les nouveaux types de cyber-attaques pour maintenir une protection optimale.

2.2.3 Sauvegarde :

Déterminer quelles informations doivent être sauvegardées et pour quel laps de temps elles doivent l'être.

Veiller à conserver plusieurs copies afin de ne pas perdre l'information confidentielle.

Sécuriser les sauvegardes, et les stocker en lieu sûr. L'entreprise peut faire appel à un tiers pour la conservation de ces fichiers informatiques (Data-warfares, Cloud).

2.2.4 Secret industriel :

Garder un savoir-faire propre à l'entreprise hors de portée de ses concurrents. Cela s'avère extrêmement utile dans le cas d'inventions, de procédés ou de techniques qui ne sont pas brevetables ou dont la durée du brevet ne pourrait assurer la pérennité de l'entreprise.

2.2.5 Brevets:

Déposer un brevet, une marque ou un modèle revient à s'en approprier exclusivement l'exploitation. L'entreprise doit faire attention à ce que cette exclusivité ne soit pas remise en question, notamment par la contrefaçon, ou dans les manquements des titulaires de licence. Il est important que l'appropriation qu'implique le brevet serve à ce que l'entreprise conserve son avantage concurrentiel.

2.3 L'influence :

L'influence est la troisième composante de l'intelligence économique, et peut être envisagée comme : « la modification d'un rapport de force, obtenu par l'emploi délibéré d'informations visant à transformer l'évaluation d'un individu ou d'un groupe d'individus en sa faveur »¹

Cet aspect revêt une importance capitale dans le sens où c'est en quelque-sort la finalité du processus. Il faut comprendre les pratiques d'influence comme un refus d'accepter l'environnement comme une contrainte, ses règles et ses lois comme des données ; Mais plutôt comme une scène où l'on peut agir et que l'on peut remodeler à sa manière.

Les activités d'influence ne se résument pas au lobbying et doivent prendre racine au sein de l'entreprise.

2.3.1 La communication interne :

Les employés sont les premiers représentants de l'entreprise, il est donc important de polariser l'activité des salariés vers les objectifs stratégiques de l'entreprise. L'ambition de la communication interne est donc de faire savoir, faire comprendre, faire adhérer et faire s'engager les collaborateurs autour d'un projet commun d'efficacité.

La communication interne doit veiller à ce que les messages développés entre l'interne et l'externe ne soient pas dissonants au risque de créer une certaine confusion et de donner une image mal maîtrisée. Il faut également souligner son rôle de vecteur de partage interne qui va favoriser l'établissement d'une pensée collaborative au sein de l'entreprise. Ainsi, les salariés deviennent à la fois émetteurs et récepteurs de l'information.

¹ Gloaguen Philippe, le guide du routard de l'intelligence économique, Hachette, Paris, 2012. P. 32

2.3.2 Le lobbying :

Selon N. Moinet : « Le lobbying consiste à influencer une décision en présentant de manière ouverte les clés d'analyse d'un problème, ses tenants et ses aboutissants. Cette intervention dans le processus de décision publique a pour objectif de faire concorder les choix politiques avec des intérêts particuliers »¹.

On peut donc dire que le lobbying a pour but de défendre un intérêt particulier auprès des décideurs publics. Il faut prendre soin de recueillir les bonnes informations et d'affiner son approche en fonctions des éléments à disposition.

2.3.3 La communication externe :

La communication avec le public (clients, consommateurs, prescripteurs) peut se faire soit directement via la publicité, ou bien indirectement via les relations presse.

La publicité a pour objectif de diffuser des messages permettant de modeler la perception des gens auxquels elle s'adresse par rapport à l'entreprise ou à son produit.

Les relations presse quant à elles permettent de diffuser l'information dans un sens plus large puisqu'elle n'atteint pas seulement le grand public mais également les décideurs économiques et politiques. Ces relations peuvent passer par plusieurs supports : medias traditionnels, réseaux sociaux, conférences publiques etc.

Après la définition du concept d'intelligence économique, il ressort que c'est un système qui se base sur ses trois composantes : veille, protection et influence. De façon complémentaire et coordonnée.

L'information est la matière première de l'intelligence économique, sa collecte et son traitement revêtent un aspect primordial afin que le processus mis en place puisse remplir les objectifs qu'il s'est fixé. La prochaine section sera d'ailleurs consacrée aux fonctions de l'intelligence économique et aux critères auxquelles elle doit répondre afin d'être efficace.

¹ Moinet N. et Deschamps C., L'intelligence économique, Dunod, Paris, 2011, P27.

Section 3 : Fonctions de l'Intelligence Economique :

L'objet de cette section est de présenter une approche théorique des fonctions de l'intelligence économique.

Pour ce faire, il a été intéressant de se baser sur les recherches qui ont été développées par J-L. Levet¹, étant donné que ce sont les premières à être dédiées exclusivement aux fonctions que se doit de remplir l'intelligence économique.

Ces recherches ont eu pour résultat de caractériser chaque fonction par des critères favorisant la structuration d'un système d'intelligence économique.

L'auteur distingue quatre fonctions que l'intelligence économique doit remplir, ces fonctions fondent un processus cohérent:

- la maîtrise des connaissances et des savoir-faire.
- la détection des menaces et des opportunités.
- la coordination des acteurs et des activités.
- la mise en œuvre des stratégies d'influence.

1. Fonction 1: la maîtrise des connaissances et des savoir-faire

Les connaissances et les savoir-faire de l'entreprise constituent son capital le plus précieux. La maîtrise de ces connaissances permet de renforcer la création et le développement des idées, de conduire des projets et de réaliser de nouveaux produits.

Gérer et maîtriser les connaissances consiste, soit de les codifier et de les stocker dans des bases de données d'accès facile à tout le personnel, soit de privilégier le travail en réseau et l'échange entre les membres de l'entreprise, la connaissance dans ce cas reste tacite. L'intelligence économique intervient pour identifier ces connaissances et savoir-faire, les développer et les protéger.

¹ Jean-Louis Levet, l'intelligence économique : mode de pensée, mode d'action, Paris, Economica, 2001.

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

Les critères essentiels à cette fonction sont :

1.1 l'identification et l'évaluation des connaissances et des savoir-faire.

L'identification des connaissances et des savoir-faire (savoirs acquis et maîtrisés, les compétences des salariés, expériences concrètes) dans tous les domaines de l'entreprise (recherche et développement, production, commercial et après-vente, logistique, administration), puis leur évaluation, sont deux phases indispensables pour permettre à l'entreprise de s'identifier vis-à-vis de ses objectifs stratégiques et de son environnement.

1.2 la connaissance du droit, des règles et des normes de propriété industrielle et immatérielle.

La connaissance du droit, des règles et des normes qui régissent la propriété industrielle et commerciale permet à l'entreprise de protéger ses ressources immatérielles (connaissances, savoirs et savoir-faire) et de réduire le risque de préjudice.

1.3 l'application des règles de sûreté et de sécurité industrielle

Les connaissances et les savoir-faire constituent un bien stratégique pour l'entreprise. Leur protection contribue à l'efficacité de ses actions, au développement de ses activités et à sa pérennité.

La sécurité et la sûreté de l'information sont assurées par la mise en place des mesures, des règles et des procédures, permettant de se prémunir contre d'éventuelles actions illicites et par l'application d'un programme de sensibilisation de tout le personnel pour préserver la confidentialité de cette information.

1.4 la maîtrise des technologies de l'information

L'intelligence économique doit utiliser le mieux possible les nouvelles technologies de l'information et de télécommunication (NTIC) pour maîtriser et gérer les connaissances et pour faciliter l'échange et le partage de l'information. L'intranet, par exemple, est un outil parmi d'autres qui peut servir au transfert des données en toute sécurité et sans risque de piratage.

1.5 la conscience du coût de l'information

La maîtrise des connaissances engendre des dépenses qui sont souvent dispersées entre les différents services et même les bureaux de l'entreprise. La prise en compte des coûts de la gestion de l'information revient à définir une cartographie des sources avec les coûts associés (abonnement, interrogation des bases de données, visites de salon, diffusion interne, mesures de protection) . Ainsi, l'identification des coûts de manque d'information ou d'une information non pertinente doit être prise en compte.

2. Fonction 2 : la détection des opportunités, des risques et des menaces.

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

D'après J-L. Levet¹, les opportunités constituent tout ce qui permet de dynamiser le portefeuille de connaissances de l'entreprise. Elles sont au moins au nombre de trois :

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

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

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

¹ Idem, op. cit, p62.

On distingue :

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

Les risques et les menaces externes sont principalement liés à la fois à la maîtrise de l'information ouverte (légale et disponible) et de l'information fermée (non disponible légalement). on peut proposer une typologie sommaire de ces menaces¹ :

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

Les critères pour remplir efficacement cette fonction sont multiples dans le sens où c'est l'essence même du processus d'intelligence économique, sa maîtrise peut être une arme redoutable dans la prise des décisions stratégiques pertinentes :

2.1 la maîtrise des techniques de veille :

L'anticipation des menaces et des opportunités qui surviennent dans l'environnement des entreprises nécessite une maîtrise des techniques et des pratiques de la veille (technologique, concurrentielle, commerciale, juridique). L'intelligence économique doit identifier l'ensemble

¹ Idem, op cit, p64.

des techniques et progiciels de veille disponible sur le marché et choisir les outils les plus adéquats pour pouvoir mener à bien cette deuxième fonction.

2.2 l'application du cycle de l'information :

Traditionnellement, le cycle de l'information de l'intelligence économique s'articule autour de quatre phases :

- l'identification des besoins en information.
- la recherche et la collecte de l'information.
- le traitement de l'information (validation, analyse et synthèse).
- la diffusion aux personnes concernées.

2.3 l'anticipation des risques :

Anticiper le risque est une conduite plus efficace que le traitement du risque réalisé. « L'anticipation du risque suppose cependant un effort de détection de la source de risque (ë) Aussi est-il nécessaire que l'entreprise mette en ð uvre un système de défense des éléments de son patrimoine en établissant pour chacun : une liste de ses points de vulnérabilité, les procédures de protection, le type de réponse aux agressions possibles, le mode de fonctionnement, un historique des agressions et du résultat de défense. »¹

2.4 une compréhension de la réalité des rapports de force :

Dans le cadre de sa deuxième fonction, l'intelligence économique est amenée à comprendre et à évaluer les rapports de force qui existent sur le marché, les possibilités d'action et le potentiel d'influence des autres acteurs (le pouvoir de négociation des fournisseurs et le pouvoir de négociation des clients).

2.5 la capacité de détection des réseaux :

Il s'agit, pour l'entreprise, d'identifier ou de créer des réseaux avec d'autres acteurs, lui permettant de saisir les opportunités, de partager les risques et de réduire les menaces, chose qu'elle ne peut pas assurer parfois toute seule.

2.6 la capacité de déploiements offensifs :

Conquérir de nouveaux marchés suppose de la part de l'entreprise de mettre en œuvre des actions offensives sur les marchés extérieurs. Ces actions nécessitent tout d'abord la description de l'organisation interne avec les compétences et les savoir-faire existant, puis l'identification des alliés externes, surtout au sein des réseaux, des compétiteurs, de la logistique existante avec ses marges de manœuvre et de l'historique de ses réalisations. D'une manière générale, la démarche de la détection des opportunités et des menaces doit être organisée d'une façon à la fois préventive et collective.

Lorsque les risques et les menaces sont maîtrisés, ils deviennent des opportunités et inversement lorsque les opportunités sont mal saisies, elles constituent des risques pour l'entreprise. Cette démarche se traduit, en aval, par l'acquisition ou la perte de parts de marchés.

3. Fonction 3 : la coordination des acteurs et des activités

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

Cette démarche collective peut revêtir deux significations complémentaires : La première est relative à la connaissance distribuée : au sein d'une communauté scientifique ou/et technologique, se réalise une diffusion des connaissances acquises. La seconde concerne la possibilité qu'ont les acteurs de construire des savoirs ou savoir-faire nouveaux. La coordination des stratégies, tout en intégrant la première signification, nécessite, bien entendu, la mise en œuvre de la seconde.

Coordonner les stratégies, en favorisant les réflexions collectives, suppose que certaines conditions soient remplies par le dispositif mis en place en entreprise :

- la mise en place d'un sens du dialogue et de l'intelligence collective.
- le recensement des complémentarités de savoir et de savoir-faire, tant à l'intérieur de l'entreprise, qu'entre entreprises (complémentarité au niveau de la recherche et développement, de la production, de la politique commerciale).

- une culture collective de l'information et la mise en place des circuits prédéfinis de sa circulation.
- l'utilisation d'une combinaison opérationnelle de l'information ouverte (information disponible et connaissance codifiée) et l'information fermée (information terrain, réseau relationnel).
- la capacité de mobilisation des réseaux et des personnes : elle permet de renforcer l'adhésion à la politique menée.

4. Fonction 4 : la mise en œuvre des stratégies d'influence

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

Deux types d'influence peuvent être cités: le premier concerne les interactions entre l'entreprise et ses partenaires. L'influence est fonction de la dépendance de l'entreprise à l'égard des acteurs de son environnement pour l'accès aux ressources. Le deuxième type d'influence concerne la capacité de l'entreprise à organiser et à conduire des stratégies d'influence.

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

Les stratégies de l'influence peuvent prendre plusieurs formes. Il s'agit d'utiliser l'influence économique pour tenter de contourner les obstacles qui empêchent la signature d'un contrat sur des marchés d'accès difficile. Dans le cas de l'industrie de l'environnement, elle peut prendre la forme d'un protocole d'accord signé avec un groupe écologique ou d'un financement indirect accordé au même groupe pour connaître sa stratégie. Il s'agit également, pour une entreprise, d'influencer les pouvoirs publics à réglementer, si la réglementation envisagée contraint ses concurrents.

Les critères¹ qui caractérisent cette quatrième fonction de l'intelligence économique sont :

- la maîtrise des techniques de « guerre de l'information ».
- la valorisation de l'information.
- l'investissement dans l'information.
- la maîtrise des réseaux d'information.

Les quatre fonctions que remplit l'intelligence économique, nous procurent des indications adéquates sur les différentes ressources et compétences qui fondent la mission de l'intelligence économique au sein de l'entreprise.

¹ Idem, op cit, p100-101.

Conclusion :

En conclusion, nous pouvons dire que l'intelligence économique représente un processus indispensable afin de maîtriser et de coordonner les actions des entités économiques dans un environnement concurrentiel et mondialisé.

Elle s'articule autour de trois grandes composantes qui sont : La veille, la protection de l'information et l'influence sur l'environnement. Ces composantes sont liées par une relation d'interdépendance et une certaine suite chronologique dans les activités qu'elles traitent.

Le but d'établir un système d'intelligence économique est donc de :

- Rechercher, collecter et traiter un maximum d'informations qui pourraient être utiles à la prise de décision stratégique
- Protéger les informations, savoir-faire et intérêts de l'entité
- Agir pour modifier l'environnement afin de le rendre en sa faveur.

Ainsi, le rôle de l'information est absolument primordial pour effectuer ces activités, ce pourquoi les structures économiques doivent se doter d'un système d'information efficace qui saura remplir les objectifs fixés par la mise en place du processus d'intelligence économique.

Chapitre 2 :

Les modèles d'intelligence économique

Chapitre 2 : Les modèles d'antelligence économique

Introduction :

Procéder à une approche internationale comparée est un exercice périlleux pour plusieurs raisons. Dans un premier temps, les dispositifs mis en place par les Etats sont parfois difficiles à discerner clairement, beaucoup reposent sur des relations informelles et discrètes par nature. Deuxièmement, la langue et de la culture jouent forcément un rôle prépondérant lorsqu'il s'agit de l'information.

Il est tout de même intéressant d'avoir une vision sur ce qu'il se fait en matière d'antelligence économique dans le monde de la façon la plus objective possible.

Durant ce chapitre, nous tenterons de définir les principaux paramètres qui caractérisent les politiques d'antelligence économique mises en places par différents Etats à travers la planète, et qui sont considérés comme des précurseurs dans le domaine.

Plusieurs facteurs, extrêmement variés, doivent ainsi être étudiés pour clarifier les dispositions nationales de chaque pays :

- L'implication des entreprises dans le processus d'implantation de l'antelligence économique ;
- Le rôle de l'état et le degré d'interventionnisme de ce dernier ;
- Les structures publiques supportant les activités de recherche et collecte d'informations ;
- Les associations professionnelles qui ont trait à l'antelligence économique.

Nous avons jugé utile de développer tout au long de ce chapitre le cas de quatre pays : Les États-Unis, le Japon, l'Allemagne et la France.

Section 1 : Les États-Unis.

Toujours soucieux d'asseoir leur domination sur l'économie mondiale, C'est tout naturellement que les États-Unis se sont montrés très actifs en matière d'intelligence économique, -qu'ils qualifient de *competitive intelligence* -. Et ceci très tôt dans leur histoire.

Trois hommes issus du SCIP sont à l'origine d'un référentiel d'enseignement en Compétitive Intelligence : Leonard Fuld, Ben Gilad et Jan Herring. Ensemble, ils fondent en 1996 le premier établissement de formation entièrement dédié à l'intelligence économique : « le Fuld-Gilad-Herring Academy of competitive intelligence » ». Cet établissement a organisé sa formation autour de dix points¹:

- 1) Improve planning and decision-making : Améliorer la prise de décision et la gestion du temps : le site de l'établissement précise que la CI permet de prendre des décisions rationnelles sous la pression.
- 2) Enhance early warning and forecasting competitive threats: Prévenir et anticiper les menaces concurrentielles.
- 3) Manage and reduce risk : Manager et réduire les risques.
- 4) Know ethical and legal limits : Connaître les limites légales et éthiques.
- 5) Make knowledge profitable : Rendre la connaissance rentable.
- 6) Avoid information overload : Éviter la surcharge ou le surplus d'information
- 7) Avoid blindspots : Éviter les angles morts ou les îlots, c'est-à-dire être capable de repérer les changements dans l'environnement stratégique afin de changer sa manière de voir et de s'adapter de manière proactive.
- 8) Develop critical intelligence management skills : Développer des compétences de management du renseignement critique.
- 9) Prevent leaks and conduct counter-intelligence : Empêcher les « fuites » et conduire le contre-renseignement, C'est-à-dire protéger les informations d'une organisation.
- 10) Gain strategic perspective : Avoir une vision stratégique.

¹ Cité par Bonnecarrère T., Intelligence économique et stratégique le cas des États-Unis, Université de Poitiers, Mars 2011

Ces quelques points donnent une idée de ce que l'on entend par intelligence économique ou «competitive intelligence» outre-Atlantique, et ainsi comprendre comment les professionnels américains entendent conduire la pratique de l'intelligence économique.

Il est important de noter que les États-Unis représentent une force dominante en matière de réseaux électroniques, et disposent des technologies les plus sophistiquées en matière de possession et de distribution de bases de données. La distribution des informations présentes au sein de ces bases de données est évidemment orientée en priorité aux entreprises de nationalité américaine. Ces firmes disposent elles-mêmes de structures extrêmement efficaces en matière d'intelligence économique

Mais jusque dans les années 90, les firmes américaines refusaient d'intégrer dans leur raisonnement la dimension nationale de la compétition économique, et travaillaient « chacun pour soi ». L'arrivée de Bill Clinton au pouvoir a remis au centre de la table l'intelligence économique comme une activité qui se doit d'être concertée entre le secteur public et privé qui sont encouragés à collaborer dans le but d'en faire bénéficier l'ensemble de l'économie américaine.

Les États-Unis sont également passés d'un système du « besoin de connaître » à un système « push and pull »¹, Le premier consiste à distribuer l'information seulement aux entreprises qui en ont exprimé le besoin. Le deuxième détecte les informations qui pourraient s'avérer utiles aux acteurs économiques en plus de répondre aux besoins exprimés au préalable.

Le dispositif américain s'articule avec pugnacité autour des moyens publics et privés coordonnés, tirant dans le même sens, C. Marcon² offre propose une énumération des principaux acteurs du dispositif américain comme suit :

- Les agences mises en place par l'État : C'est un ensemble de comités et de conseils mis en place par l'administration fédérale américaine. Les plus notables sont le Trade Promotion Coordinating Committee (TPCC) qui évalue les politiques de développement des exportations. Le National Economic Council (NEC), crée en 1993 pour conseiller le président des USA sur la politique économique du pays. L'Advocacy Center, une war room du Département du commerce en charge d'appuyer les stratégies internationales des entreprises américaines.

¹ Dahmani M., Le système national d'information économique état et perspectives, Ed CERIST, Alger, 2006.

² Marcon C. et Moinet N., Intelligence économique, Dunod, Paris, 2011 ; P.110

- La National Security Agency (NSA) : avec le fameux réseau d'écoute Echelon qui s'appuie sur plus de 120 satellites et réseaux d'antennes au sol pour intercepter automatiquement mails, fax ou conversations téléphoniques des lors qu'elles proviennent de sources ciblées ou contiennent des mots-clés. Outre son rôle dans la défense de la sécurité nationale américaine, l'agence n'hésite pas à apporter son aide aux grandes entreprises américaines dans leur lutte contre leurs concurrents d'autres pays.
- L'action de renseignement économique de la CIA¹ : dont JR. Woolsey (ancien directeur de la centrale) a reconnu qu'elle espionnait les pays européens, pour détecter des pratiques de corruption selon la version officielle. Cette action a été freinée en raison de multiples crises avec la communauté européenne, notamment sous l'administration Bush. Mais également car les entreprises préfèrent utiliser leurs propres réseaux.
- Les Think tanks : les réservoirs d'idées qui contribuent à penser l'action économique des Etats-Unis et de leurs entreprises, à projeter les orientations futures et diffuser la pensée américaine. On peut citer à titre d'exemple la Business Executives for National Security (BENS) qui conseille le pentagone et la CIA sur les technologies et les méthodes de management utiles à la sécurité nationale.
- Les entreprises multinationales : souvent des leaders dans leurs secteurs d'activités, qui ont complètement adopté l'intelligence économique avec un professionnalisme redoutable tant au niveau du renseignement que de l'influence. Les grandes entreprises américaines ont en effet créé dès la fin des années cinquante des services internes de "Competitive intelligence" disposant de moyens humains et financiers importants. Le budget de la structure mise en place par la General Motors vers la fin des années 50 équivalait alors aux fonds alloués par la France à son renseignement extérieur².

¹ CIA : Central Intelligence Agency : Agence centrale de renseignement

² Commissariat général du plan, Intelligence économique et stratégie des entreprises, France, 1994.

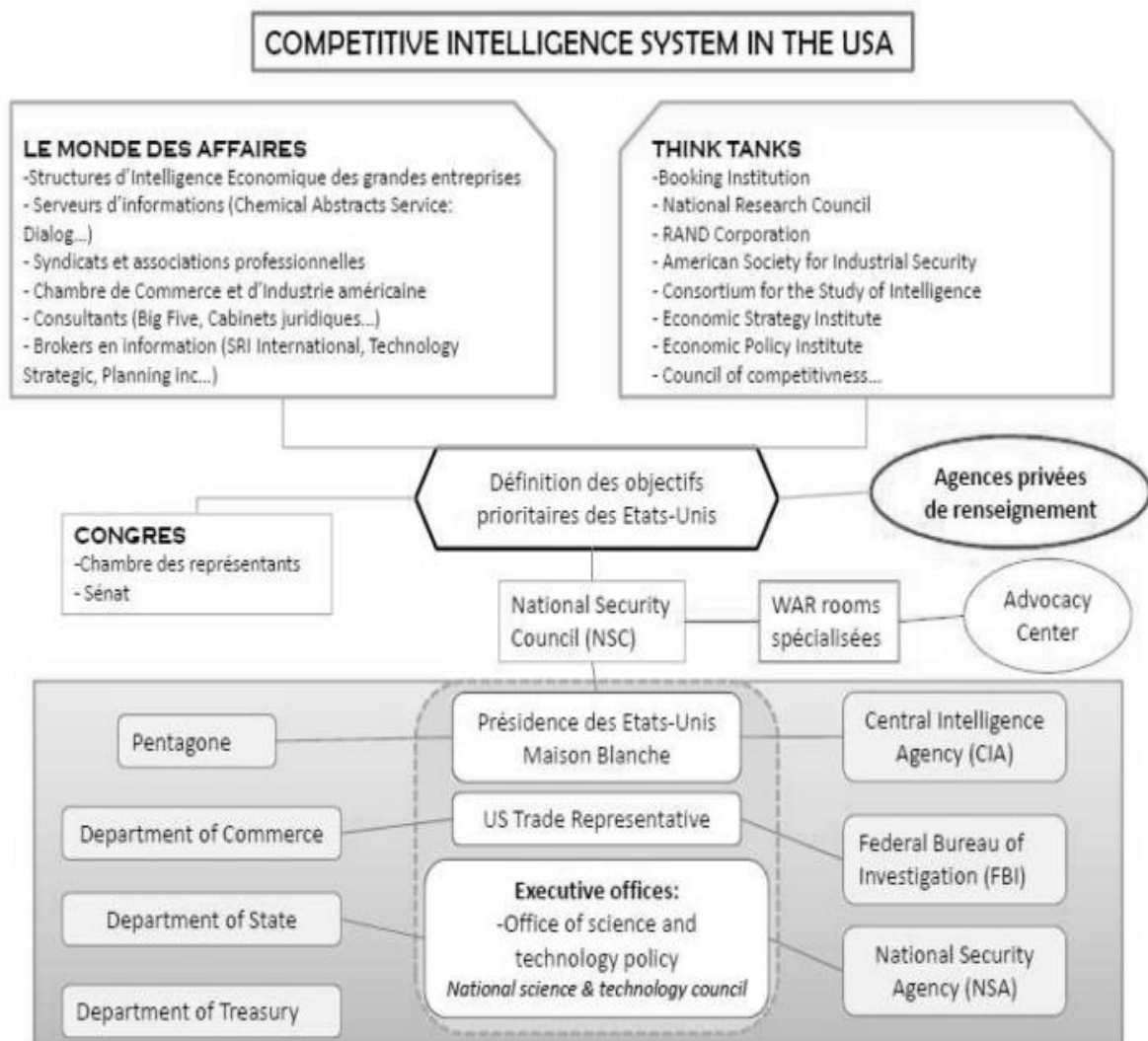
- Des cabinets privés d'intelligence économique dont le très puissant Kroll qui compte 4000 collaborateurs et 80 bureaux à travers le monde¹. Ce type de cabinets traquent le moindre mouvement de fonds ou de personnes afin d'en tirer les conclusions pour les plus grandes entreprises américaines, ils se composent d'anciens magistrats, de financiers mais aussi d'anciens des services secrets. Ils sont aussi efficaces qu'une véritable centrale de renseignement.

Le système américain d'intelligence économique s'organise donc autour du pouvoir fédéral, qui vise à coordonner les activités entre le secteur public et privé. Cette coordination se fait par le biais des agences de renseignements et des cabinets privés qui s'occupent soit de la recherche de l'information soit du lobbying.

Concrètement, la structure vient en aide aux entreprises américaines qui sont positionnées sur les marchés prometteurs ou sensibles. Particulièrement dans des secteurs comme les nouvelles technologies, l'énergie, l'armement ou la défense. Bien que le libéralisme soit une valeur affichée de l'État américain, certaines entreprises ne sont pas livrées sans soutien au marché. Les sociétés américaines les plus prometteuses pour l'avenir peuvent en effet se voir être aidées dans le contexte de la mondialisation des marchés.

¹ Marcon C Moinet N, Intelligence économique, Dunod, Paris, 2011. P 110.

Figure 4 : Le dispositif américain d'intelligence économique



Source : intervention de Pierre Conesa, CEIS Janvier 2004¹

Section 2 : Le Japon.

Lors de l'après-guerre, lorsque le Japon a voulu se hisser au niveau des grandes puissances mondiales. Les décideurs ont surtout capitalisé sur leur économie, qui apparaissait comme la seule voie possible pour le renouveau. Progressivement, la vision des élites nipponnes sur la question de l'économie a évolué vers une vision plus protectrice, et très patriotique : préserver l'indépendance économique du Japon face aux exigences commerciales des puissances occidentales et asseoir sa position comme acteur dominant sur le marché asiatique

Les japonais sont les premiers à avoir fait de l'information un levier de compétitivité en le considérant comme une ressource collective et non une ressource individuelle. Les acteurs économiques de ce pays sont connus pour disposer d'une capacité hors-normes à travailler en réseau. Au Japon, l'information est considérée comme un véritable bien national. Elle est l'objet d'échanges et de partages entre milieux d'affaires, acteurs publics et semi publics.

Cette culture nationale de l'information associée au concept de techno-globalisme : fusion des innovations et des technologies provenant de nombreux territoires en un seul savoir-faire, constituent le socle du système d'intelligence économique japonais. Ces facteurs ont pour effet de dégager un ensemble de caractéristiques propres au système d'intelligence économique Japonais² :

- une approche globale et locale du marché mondial.
- une pénétration commerciale adaptée au contexte économique et au mode de vie de chaque pays.
- une stratégie à long terme de maîtrise des grands flux d'intelligence économique.
- une démarche prospective intégrée au management pour les conglomérats industriels.
- une politique de communication sélective de l'information.

¹ Cité par Bonnacarrere, Op cit, p 27.

² Commissariat général du plan, op. cit. p36.

Le modèle japonais repose sur le tryptique Etat-Entreprises-citoyens. L'ensemble de ces acteurs joue un rôle déterminant dans la recherche de l'information pertinente. Ainsi, le concept de « citoyen-espion »¹ est extrêmement répandu et appliqué par les japonais. On peut citer pour meilleur exemple les rapports d'étonnements qui étaient demandés aux citoyens japonais résidant à l'étranger, et qui consistait en un journal de bord où ils notaient les éléments et faits marquants qui pourraient s'avérer utiles au développement économique du pays.

Le dispositif japonais regroupe de nombreux acteurs, organisés autour du MITI (Ministry of International Trade and Industry) devenu désormais METI (Ministry of Economy, Trade and Industry). Ce sont d'anciens responsables du renseignement nippon qui vont le fonder en appliquant leurs méthodes militaires au renseignement économique. C'est à partir de ce Ministère que va se tisser un savoir-faire exceptionnel en matière de gestion des connaissances et de partage de l'information à tous les niveaux de l'État et des entreprises.

On peut citer d'autres acteurs importants de l'intelligence économique au Japon comme :

- JETRO : Le Japan External Trade Organization a été créé en 1958 dans le but de favoriser le développement des relations économiques entre le Japon et le reste du monde. Son rôle premier a été de pencher la balance commerciale japonaise en faveur des exportations, mais depuis le début des années 1990, il a réorienté sa mission en sens inverse. Le JETRO a aujourd'hui pour vocation essentielle de promouvoir les investissements étrangers au Japon, de développer la coopération économique et industrielle entre les régions, d'encourager les échanges technologiques, industriels et commerciaux, de diffuser des informations économiques et de réaliser des études de marché. Son réseau compte actuellement 76 bureaux répartis dans 55 pays différents et 45 bureaux au Japon².
- Les *sogo shosha* : « C'est un réseau d'agences qui rassemble, en permanence, des informations de base sur chaque produit, chaque marché, chaque élément du contexte économique social et politique »³. C'est-à-dire que Ce sont des sociétés de commerce

¹ Harbulot C Baumard P, Intelligence économique : Perspective historique, revue intelligence économique, école de guerre économique, 1997, P 7.

² (<http://www.jetro.go.jp/france/jetro/paris/>) Consulté le 28/05/2015 à 20:58.

³ Haber D, Les sogo shosha, Economica, 1993, P40-41.

international intégrées, et qui constituent une sorte d'élite de la profession opérant tant sur le marché domestique qu'à l'étranger. Il en existe une vingtaine et les principaux groupes -appelés keiretsu- possèdent même leurs propres Sogo Shosha dont les plus grandes sont : Mitsui, Sumitomo et Toyota pour ne citer qu'eux.

- Les *Think tanks* : Ce sont des organismes qui réalisent pour le compte des sociétés des études mono ou multi clients. Ils jouent également un rôle essentiel dans la collecte, l'analyse des informations et la production de connaissances au service des entreprises. Néanmoins, contrairement à leurs homologues américains, les think tanks japonais ne participent que marginalement aux débats publics, aux propositions de lois ou aux activités de lobbying.

Le NIRA (National Institute for Research Advancement) est considéré comme le plus éminent d'entre eux, puisqu'il publie chaque année un annuaire des think tanks publics. Dans le secteur privé, on peut citer le NRI (Nomura Research Institute) ou encore le MRI (Mitsubishi Research Institute) qui compte à lui seul plus de 50 collaborateurs et chercheurs¹.

- Le CIRO (Cabinet of Information and Research Office) : C'est une structure réduite créée en 1992 et rattachée au ministère des Affaires Etrangères. Elle a pour fonction de fournir des notes hebdomadaires au Premier ministre, ainsi qu'aux différents ministères chargés de la sécurité du pays. Il peut réunir les représentants de différents organismes administratifs pour analyser des questions particulières, nationales et internationales. Ces services disposent de relais très efficaces et travaillent en synergie complète avec les administrations, le secteur privé et l'ensemble des organismes du secteur tertiaire impliqués de près ou de loin dans l'observation de l'évolution des marchés extérieurs.

Cette liste n'est évidemment pas exhaustive car, comme dit précédemment, le système japonais repose avant tout sur l'existence d'une ribambelle de structures, petites ou grandes, toutes connectées de façon efficace et organisée. Il existe également une multitude de réseaux d'appuis qui apparaissent structurés selon une logique administrative, mais fonctionnent selon une logique de réseaux

¹ Marcon C Moinet N, Op cit, p114.

- Les Centres régionaux : présents dans chaque municipalité, ils sont en appui à la création et à l'innovation comme c'est le cas de l'Osaka Small Business Information Center par exemple.
- Les centres préfectoraux : Qui sont en appui à des projets pour des tâches diverses telles que l'étude de faisabilités, la mise à disposition d'experts, la diffusion d'information sur le management, la technologie et l'innovation.
- Les centres de « venture capital »¹ pour les PME qui ont besoin de fonds pour leurs investissements.

L'aspect culturel est également à prendre en considération lorsqu'on parle d'intelligence économique au Japon. En effet, la société civile y est fortement imprégnée d'une culture du renseignement encore bien présente jusqu'à aujourd'hui.

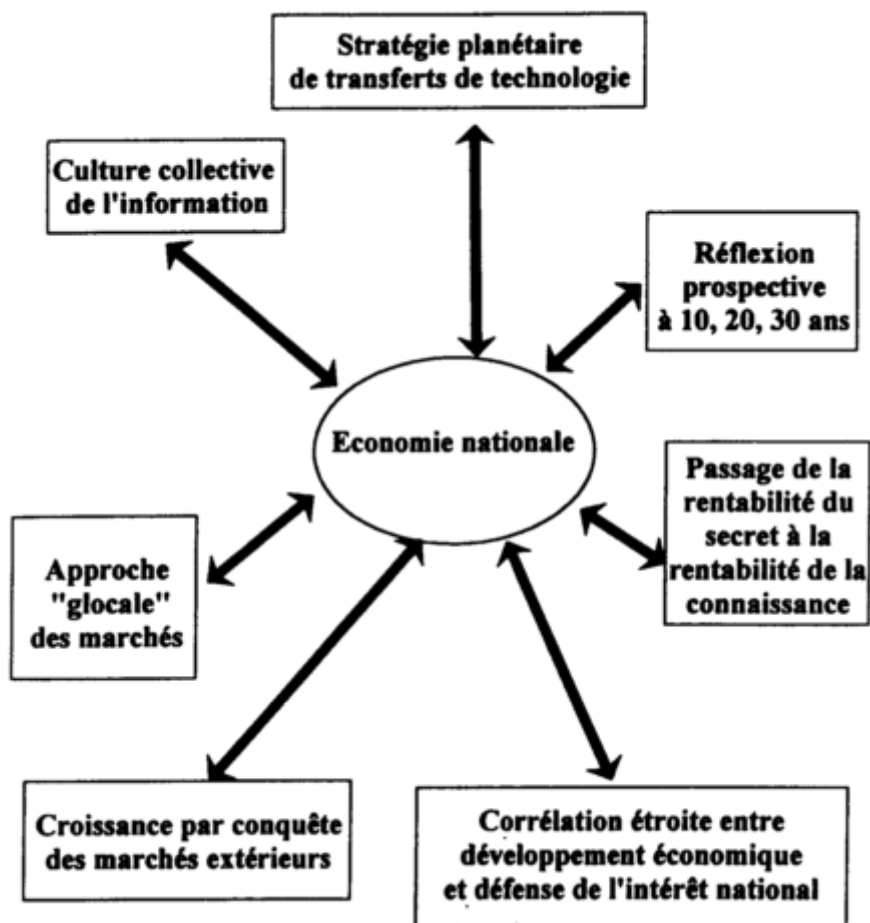
Les activités de recueil de l'information sont pour tous les japonais aussi naturelles qu'indispensables. La grande vitalité de la presse japonaise, et l'exploitation exceptionnelle des nouvelles technologies de diffusion des médias japonais en est une preuve irréfutable.

Le Japon se place comme second producteur mondial et second marché de l'information derrière les États-Unis, il est l'un des plus grands utilisateurs mondiaux de banques de données étrangères et plus gros consommateur de littérature économique du monde². Le Japon cultive ainsi une culture de l'information et de la connaissance de façon très intuitive.

¹ capital-investissement : activité financière consistant pour un investisseur à entrer au capital de sociétés qui ont besoin de capitaux propres. (<http://fr.wikipedia.org/wiki/Capital-investissement> le 28/05/2015 à 21 :15)

² ADIT Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique, Intelligence économique et PME, Paris, 2007, p 41.

Figure 5 : Le sceau culturel du Japon



Source : Commissariat général du plan, *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, 1994.

Section 3 : L'Allemagne.

Si l'Allemagne est aujourd'hui la première puissance économique d'Europe, c'est en partie grâce à son système national d'intelligence économique. Le grand mérite du système allemand est que le système fédéral représente un centre vers lequel converge l'ensemble des flux d'information. Ce centre s'est constitué au XIX^e siècle lorsque l'Allemagne de Bismarck a tenté de concurrencer la Grande-Bretagne et son leadership sur le commerce mondial.

L'intelligence économique en Allemagne tient donc ses racines très tôt dans l'histoire du pays, en effet, pendant la première guerre mondiale, l'ingénieur Herzog¹ a mis en exergue les mesures nécessaires à l'épanouissement des intérêts allemands en cas de victoire sur leurs ennemis, en insistant sur l'importance capitale de l'information : *« une documentation étendue et approfondie est un élément essentiel de succès. L'organisation du système de renseignement sera poussée aussi loin que possible »*.²

Ce culte voué à la valeur stratégique de l'information se retrouve également durant la seconde guerre mondiale, où les Nazis ont mis en place l'une des inventions les plus marquantes de l'histoire car elle a révolutionné le cryptage d'informations : Enigma. Une machine qui cryptait les messages allemands et les rendait ainsi inutilisables pour les alliés malgré la facilité qu'ils avaient à intercepter les messages émis par le commandement allemand.

Après 1945, la reconstruction de l'industrie et de l'image du pays ainsi qu'un développement constant furent la priorité pour remettre l'Allemagne dans le sillage des pays-leaders. L'économie allemande s'est ainsi construite sur le principe de l'unité stratégique des principaux centres de décision : banques, entreprises, sociétés de transport, maisons de commerce et État. Qui se concertent de façon permanente sur les objectifs économiques à atteindre et les méthodes d'approche commerciale. Le système compte aussi sur l'utilisation des expatriés allemands pour recueillir des renseignements économiques.

Les raisons culturelles sont au centre de l'épanouissement de l'intelligence économique en Allemagne : Outre l'esprit de discipline et un capital technique conséquent, un fort attachement au Vaterland littéralement « pays père », une tradition d'action en réseau commercial et une

¹ Harbulot Christian et Baumard Phillippe, perspective historique de l'intelligence économique, revue internationale d'intelligence économique, 1997 n°1, éditions Lavoisier

² In Harbulot Christian et Baumard Phillippe, Op cit.

coopération entre l'industrie et la finance ont toujours caractérisé les acteurs économiques dans ce pays. L'état fédéral allemand joue néanmoins un rôle de coordination et d'impulsion « dans un système qui se distingue par la continuité, la cohérence et l'harmonisation »¹.

Le système allemand d'intelligence économique mobilise efficacement l'ensemble de ses acteurs dans le but de élaborer de véritables stratégies de positionnement sur les marchés étrangers. L'alliance et la coopération dont font preuve les acteurs des secteurs politiques, économiques, technologiques et culturels. Les fondations, voisines des partis politiques, implantées à l'étranger jouent un rôle capital dans l'alimentation des réseaux en informations stratégiques, l'influencent et contribuent à diffuser le modèle économique et culturel allemand.

Si la culture de l'intelligence économique est présente naturellement au sein l'économie allemande, la pratique formalisée et les organisations spécialisées dans ce type d'activités restent assez faible par rapport à la puissance et l'efficacité du système. Il n'y a finalement que peu de sociétés dont l'activité est centrée uniquement sur l'intelligence économique, et qui s'attachent à faire diffuser ces pratiques au sein des entreprises, on peut en citer trois des plus importantes :

- DCIF : Deutsche Competitive Intelligence Forum : constitué en 2003 et partenaire du SCIP américain, cette organisation regroupe une centaine de praticiens, chercheurs et professionnels de l'intelligence économique².
- ICI : Institute for Competitive Intelligence : Fondé en 2004. Il a été créé en vue de proposer des programmes de formation modulables en intelligence économique qui permettent à des praticiens d'accéder au rang de professionnels reconnus dans cette discipline,
- Die Denkfabrik : Littéralement « l'usine à idées », Cet organisme a été fondé en 1992 et regroupe différents universitaires et professionnels dans le but de répondre aux besoins des firmes allemandes en matière d'intelligence économique. Notamment en fournissant des informations spécifiques sur les éventuels concurrents étrangers sur les marchés mondiaux

¹ Macron C Moinet M, Op cit, P 116.

² ADIT Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique, Intelligence économique et PME, Paris, 2007, p 63.

Même si les organismes dédiés exclusivement à la formation ou à la sensibilisation autour de l'intelligence économique ne sont pas foison, il faut noter que c'est parce que les allemands ne considèrent pas ce concept comme une science ou un processus national à mettre en place.

En effet, les besoins exprimés par l'économie allemande ont fait naître une véritable structure organisée et rigoureuse qui s'est imbriquée dans le maillage des entreprises et des firmes étatiques en Allemagne, l'État fédéral n'a fait que faciliter l'éclosion de cette discipline en fournissant au sein de ces structures des services qui répondent plus ou moins directement aux prérogatives de l'intelligence économique.

Il existe ainsi un grand nombre de structures publiques qui recueillent et diffusent de l'information assimilables aux entrées d'un processus d'intelligence économique.

- BFAI : L'Agence Fédérale du Commerce Extérieur dépendante du Ministère de l'Économie chargée d'aider les entreprises allemandes sur les marchés étrangers, via le réseau consulaire. Elle dispose de sources à l'étranger, notamment d'un réseau de correspondants dans une cinquantaine de pays étrangers¹. Cette agence collecte les informations, les analyse et les compile en vue de les transmettre aux entreprises allemandes, gratuitement ou à titre onéreux.
- BAFA : (Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle) : L'Office fédéral de l'économie et du contrôle des exportations. Il apporte un soutien aux PME, en leur facilitant notamment l'accès aux conseils en entreprise via son réseau de Kompetenznetze (Pôles de Compétitivité) en reliant les instituts de recherche et les entreprises, et en faisant circuler l'information.
- Le Germany Trade and Invest : Par fusion de l'agence fédérale pour les affaires économiques extérieures (BfAI) et de la société pour les informations de commerce extérieur (GfAI): La mission de la société est « la promotion de l'Allemagne en tant que site économique »², l'assistance aux entreprises étrangères souhaitant étendre leurs

¹ Marcon C Moinet E, Op cit, p 117.

² ADIT Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique, Op cit, p 66.

activités au marché allemand et le conseil aux entreprises allemandes visant à conquérir des marchés extérieurs.

- Les Chambres de commerce et d'industrie (AHK) : Disposées un peu partout à travers le monde, ces officines représentent un vivier important d'informations économiques d'ordre général et participent à regrouper, mutualiser et diffuser les données obtenues grâce à ses réseaux, qu'ils soient locaux ou sectoriels.

Ces organisations ont donc pour rôle d'assurer naturellement une mise en réseau des informations fournies par les services économiques placés sur les marchés extérieurs, tenant ainsi de fournir un cadre institutionnel aux liens informels déjà très forts qui sont tissés entre les différents décideurs économiques.

Même au niveau territorial, les Länder¹, qui sont des circonscriptions rattachées administrativement à l'État fédéral, jouent un rôle des plus importants dans la collecte et la diffusion de l'information stratégique. Les plus importants disposent même de leurs propres dispositifs d'information et pour certains d'antennes directement implantées à l'étranger

Il est à noter également que, vu le leadership de l'Allemagne dans le domaine technique, les activités de veille technologique s'inscrivent dans le cadre d'une forte tradition industrielle et d'une vie associative importante pour les chefs d'entreprise. L'industrie allemande, du fait de sa haute technicité, serait particulièrement touchée par l'espionnage économique, ce qui explique une certaine vision défensive de l'intelligence économique qui a pour but de protéger ces acquis, en s'appuyant notamment sur deux principales structures :

- BFV (Bundesamt für Verfassungsschutz) : L'Office de Protection de la Constitution : organisme public qui a réorienté ses investigations depuis la chute du Mur de Berlin vers l'ex-Union soviétique et les États du Proche et Moyen Orient, pour protéger l'État allemand et ses entreprises dans certains secteurs des attaques venant des entreprises et des services secrets étrangers ; il peut s'appuyer sur le relai local très efficace pris par les services analogues de certains Länder.

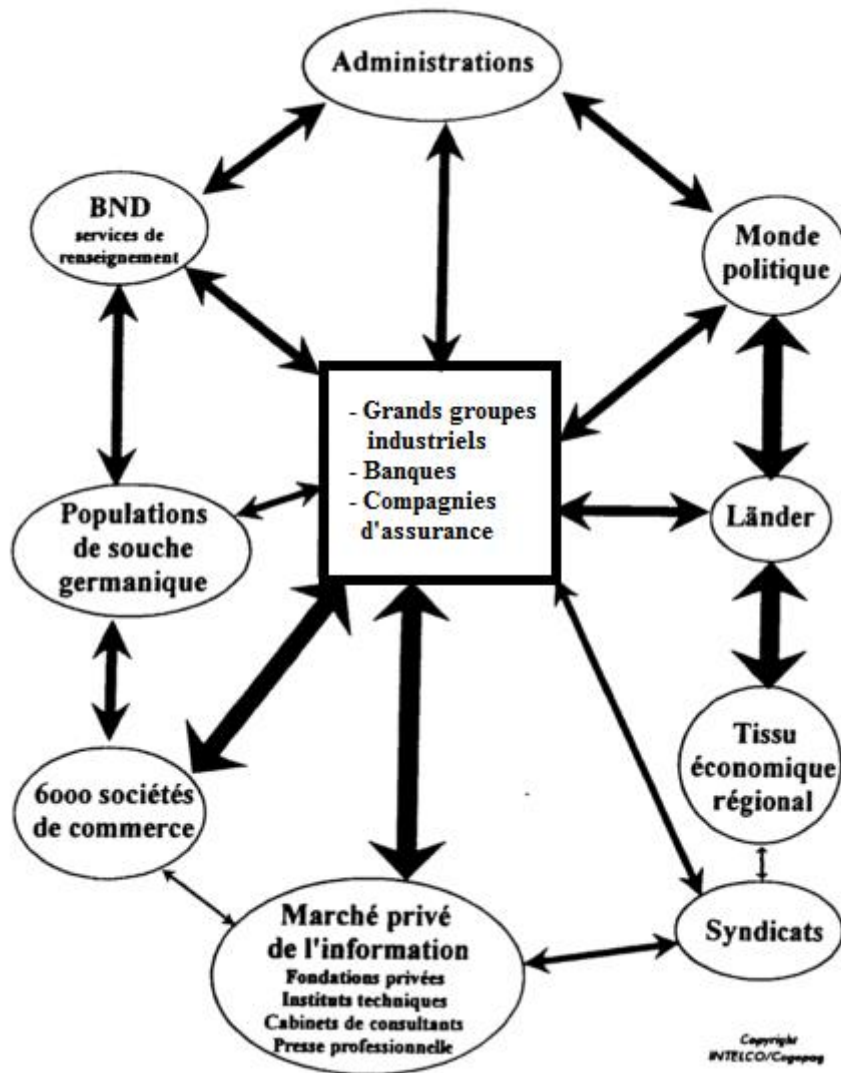
¹ Land (länder au pluriel) : État fédéré de la République fédérale d'Allemagne qui en compte seize en tout. (http://fr.wikipedia.org/wiki/Land_%28Allemagne%29 le 26/05/2015 à 10 :12)

- ASW (Arbeitsgemeinschaft Sicherheit in der Wirtschaft) : Le Groupement des Associations pour la Protection des Entreprises, il fédère quelques associations régionales présentes dans différents Länders allemands (dans le but de diffuser localement les éventuelles menaces auxquelles pourraient être confrontées les firmes allemandes.

L'ensemble de ces acteurs a ainsi trouvé en Allemagne un environnement favorable au développement des pratiques de l'intelligence économique, caractérisé par :

- Les aspects culturels, politiques et stratégiques de l'ingénierie de l'information qui font partie intégrante de la démarche d'intelligence économique. Ces aspects sont naturellement présents au sein de la société allemande.
- L'état d'esprit favorable à l'action qui permet d'aller de l'avant et de maîtriser le devenir d'une entreprise.
- L'intelligence économique en Allemagne s'inspire, sur beaucoup de ses aspects, du domaine militaire, notamment en ce qui concerne la rigueur et la précision des tâches qui sont réalisés dans le cadre d'une telle démarche.
- La diversité des sources d'information permet d'alimenter le dispositif d'intelligence économique en informations à valeur ajoutée.

Figure 6 : L'intelligence économique dans l'économie allemande



Source : Commissariat général du plan, Intelligence économique et stratégie d'entreprise, Paris, 1994.

Section 4 : La France.

La France a longtemps observé un retard considérable en matière d'intelligence économique, particulièrement au vu de sa position de seconde puissance économique européenne derrière l'Allemagne. Les autorités ont fait en sorte de combler ce retard dès le début des années 90 en promettant une vision nationale pour la pratique de l'intelligence économique, passant notamment par des rapports et des recommandations faites par des organismes et experts du domaine.

Le commissariat General du Plan a ainsi représenté une tête de pont de la fin des années 80 au début des années 90. Un premier rapport sorti en 1989 et intitulé « Europe, technologique, industrielle et commerciale » avait notamment abordé le thème de la veille technologique et de la propriété intellectuelle par le biais de l'un de ses groupes de travail. Dans un second temps, le rapport du groupe Information et Compétitivité présidé par René Mayer pointait du doigt les difficultés de la France à passer à une « économie de l'information et préconisait de fédérer les disciplines relevant de l'intelligence afin de mettre en place une véritable science de l'information, de la connaissance et de la décision. »¹

Mais c'est véritablement le rapport sorti en 1994 et intitulé « Intelligence économique et stratégie des entreprises » qui constitua la véritable entrée de l'état français dans l'arène. Une année durant, le Commissariat General du Plan a fait travailler, sous la présidence d'Henri Martre, un ensemble de cadres du secteur privé, de hauts fonctionnaires, de professionnels du renseignement et d'universitaires. Ils débouchèrent sur une étude comparée de plusieurs pays concurrents de la France, et sur des recommandations précises sur la manière de combler le retard sur ces systèmes déjà bien en place.

Mais malgré la création en 1995 d'un Comité pour la compétitivité et la sécurité économique, sous l'égide du pôle « économie et défense du SGDN (Secrétariat général de la défense nationale)². Ceci dit, un nombre extrêmement réduit des mesures préconisées par le rapport Martre furent réellement mises en place et l'état français a continué à faire la sourde oreille en ce qui concerne les besoins de ses acteurs économiques en ce qui concerne l'intelligence

¹ Commissariat General du Plan, Intelligence économique et stratégie des entreprises, Paris, 1994.

² Moinet N, Macron C, Intelligence économique, Dunod, Paris, 2011.

économique. Le Secrétariat de la défense mettra même fin aux activités du comité pour la compétitivité en Avril 1998.

Il faudra attendre neuf ans après la publication du rapport Martre pour que l'état français s'intéresse à nouveau à une politique nationale d'intelligence économique. Sous l'impulsion du premier ministre Jean-Pierre Raffarin, Bernard Carayon présida alors les travaux du rapport « Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale » paru en 2003 chez la Documentation Française. Le rapport, qui se distingue par une critique sans détour des lacunes observées, ne restera pas lettre morte, et débouchera sur de nombreuses prises de décisions significatives du pouvoir exécutif en France.

L'une des conséquences de la prise de conscience suscitée par le rapport Carayon est la nomination d'Alain Juillet comme Haut responsable pour l'intelligence économique auprès du premier ministre en 2004.

Le travail d'Alain Juillet consista en la désignation de neuf régions pilotes afin d'expérimenter des dispositifs d'intelligence territoriale. Un référentiel de formation à l'intelligence économique fut également créé, des dispositions furent prises par le ministère de l'intérieur pour préserver le patrimoine technologique des entreprises françaises, et de plus en plus de personnages politiques (Edith Cresson, Nicolas Sarkozy) faisaient de l'intelligence économique un réel enjeu stratégique.

Les efforts mis en place ont eu pour effet une certaine prise de conscience au sein des entités économiques françaises sur l'importance de l'intelligence économique. Selon une étude menée par le prestataire de service Knowings en 2005, 33% des entreprises de plus de 1500 salariés pratiquaient l'intelligence économique de manière structurée¹.

En 2009, le poste de délégué interministériel à l'intelligence économique fut créé et Olivier Buquen fut nommé à ce poste. Le poste de coordinateur ministériel à l'intelligence économique a également vu le jour, placé sous la tutelle du ministère de l'industrie et des finances, il dispose d'une structure comportant le Service de coordination à l'intelligence économique (SCIE) et vingt-deux chargés de missions au sein des directions régionales des entreprises et de la concurrence. Le coordinateur, à ce jour Frédéric Lacave, est le correspondant privilégié du délégué interministériel à l'intelligence économique.

¹ Cité par Moinet N Macron C, Op cit, p47.

Outre ces initiatives gouvernementales, les acteurs de l'intelligence économique en France privilégient une organisation par réseaux. De nombreux organismes traitant, directement ou indirectement, de l'intelligence économique et regroupent professionnels, chercheurs et experts ont vu le jour, on peut en citer quelques-uns des plus influents :

- SCIP France : Inspiré par le modèle américain, c'est le premier organisme à véritablement se créer autour du développement de l'intelligence économique en 1992. Il a été fondé comme une association sous l'impulsion de Robert Guillaumot. SCIP France s'attela pendant plusieurs années à dispenser des formations, organiser des rencontres entre les acteurs majeurs et encourager la professionnalisation des métiers liés notamment à la veille. Les activités de cet organisme perdront néanmoins en vigueur et en poids avec les années et l'apparition de nouveaux réseaux. Pour preuve, l'association ne dispose aujourd'hui plus d'un site web actif.
- AFDIE : (Association Française pour le Développement de l'Intelligence Economique) Créée en 1996 par Jean-Louis Levet, elle a pour but de sensibiliser les acteurs à l'importance des pratiques d'intelligence économique et de l'intelligence territoriale. Elle publiera pendant plusieurs années une revue scientifique regroupant les avancées notables dans le domaine. Si l'association existe toujours, il est à noter qu'elle connaît un déclin similaire à celui de la SCIP France.
- AIE : (Académie de l'Intelligence Economique) Fondée en 1993, et présidée par Alain Juillet depuis 2011. Elle se donne pour vocation de constituer un corps de doctrine à l'usage des praticiens. Parmi ses activités notables on peut citer l'organisation, tous les deux ans, des JIEE (Journées de l'Intelligence Economique et de l'Entreprise), l'édition d'une lettre d'information et le décernement d'un prix à des ouvrages notables d'intelligence économique. La création d'un blog en partenariat avec le quotidien économique Les échos constitue une mise en lumière bienvenue pour l'académie et ses travaux qui sont ainsi lus par une communauté plus large.

- SYNFIGE : Syndicat Français de l'Intelligence Economique) Fondé en 2010 à l'initiative d'Henri Seveno, il constitue le dernier réseau en date dans le domaine et remplace la FÉPIE : (Fédération des Professionnels de l'Intelligence économique). Le syndicat se donne pour mission de définir et faire connaître le point de vue des praticiens dans le but créer un environnement législatif et réglementaire favorable aux entreprises¹. Son objectif est également de représenter une force vive de l'intelligence économique en France, notamment en faisant bénéficier ses membres de l'ensemble des informations recueillies localement et à l'étranger. Le rôle que joue cet organisme dans le développement et la promotion de la discipline d'intelligence économique se traduit par l'entretien de relation d'entente, d'entraide et de cohésion entre ses membres.

Outre ces organisations, on peut citer un nombre important d'initiatives ayant trait à la promotion et à la sensibilisation autour de l'intelligence économique. Ces initiatives sont portées par des acteurs qui se rapprochent plus ou moins du domaine :

Le CIGREF (Club informatiques des grandes entreprises françaises) publie régulièrement des études portant sur le domaine. Même si elles traitent surtout de l'aspect logiciel du traitement de l'information.

Le Medef Paris, a créé en 2002 un Cercle d'intelligence économique dont la dernière publication est un livre blanc à l'usage des PME pour les guider à travers la mise en place et l'exploitation d'un système d'intelligence économique².

L'IDEDN (Institut des hautes études de défense nationale) dispose d'une association des auditeurs en intelligence économique qui est un espace de rencontre et d'échange entre les acteurs du domaine.

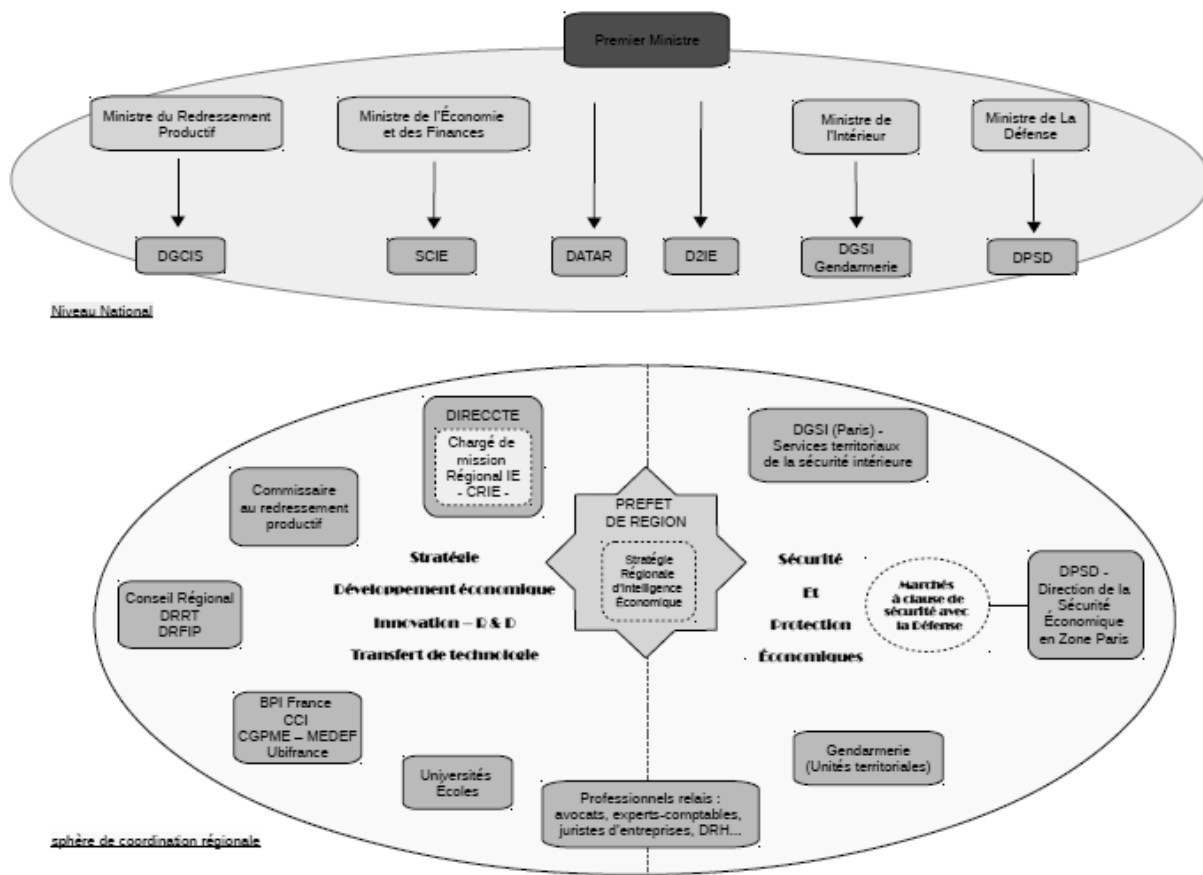
L'école de guerre économique dispense des formations liées aux métiers de l'intelligence économique

¹ <http://www.synfige.fr/synfige/gouvernance-synfige>. Consulté le 29/05/2015 à 11:50.

² Clerc P, Les dispositifs territoriaux d'intelligence économique, revue Regard sur l'IE, février 2004, n°1.

On peut donc remarquer que le modèle français d'intelligence économique, lancé sous l'impulsion du gouvernement et auquel participe différents ministères se caractérise par un degré élevé de conceptualisation via les différents rapports et documents publiés. Mais également une forte structuration des actions collectives, notamment à travers les différentes associations de professionnels qu'on a précédemment cité et qui ne représentent cependant pas une liste exhaustive de tous les groupes de travail opérant dans la sphère de l'intelligence économique en France.

Figure 7 : Le dispositif d'intelligence économique en France



Source : Préfecture de Paris Ile-de-France, Cartographie de l'intelligence économique en France¹, 2014.

¹ (<http://www.ile-de-france.gouv.fr/var/prefecture/storage/images/media/media-prefecture/images/cartographie-de-l-ie-v030714/54234-1-fre-FR/Cartographie-de-l-ie-v030714.png>) Consulté le 28/05/2015 à 22:22.

Au final, le panorama des pratiques nationales d'intelligence économique est complexe et évolutif, et d'autres dispositifs mis à part ceux sus-cités existent et peuvent faire l'objet d'études intéressantes.¹

Pour essayer d'y voir plus clair en matière de modèles d'intelligence économiques dans le monde, et en complément des éléments présentés plus haut. N Moinet et E Macron² proposent une matrice représentative et comparative entre les différents systèmes nationaux.

Cette matrice a été élaborée à partir de deux variables : La première est *la culture nationale de l'interaction dans le domaine de l'intelligence économique* et la seconde est le sens « naturel » de circulation de l'information dans le dispositif d'intelligence économique.

En ce qui concerne la première variable, il s'agit de déterminer globalement la manière dont les acteurs du pays conçoivent et mettent en œuvre l'interaction entre les acteurs publics et privés, les auteurs estiment que cette culture est déterminée selon les critères suivants :

- L'histoire nationale : avec ses grandes périodes de réussite ou d'échec qui ont façonné les modes d'organisation :
- La relation au reste du monde : ouverte ou non, plus ou moins dominatrice, disposant ou non d'un héritage colonial et d'une diaspora plus ou moins attachée à la patrie d'origine ;
- Les pratiques de management usitées au sein des entités du pays ;
- La conception de la place de l'état dans l'économie : Etat gendarme/ Etat coordonnateur fortement investi ;
- La préférence pour l'analyse des récits d'expériences ou l'établissement d'une doctrine.

S'agissant de la seconde variable, il existe deux cas typiques :

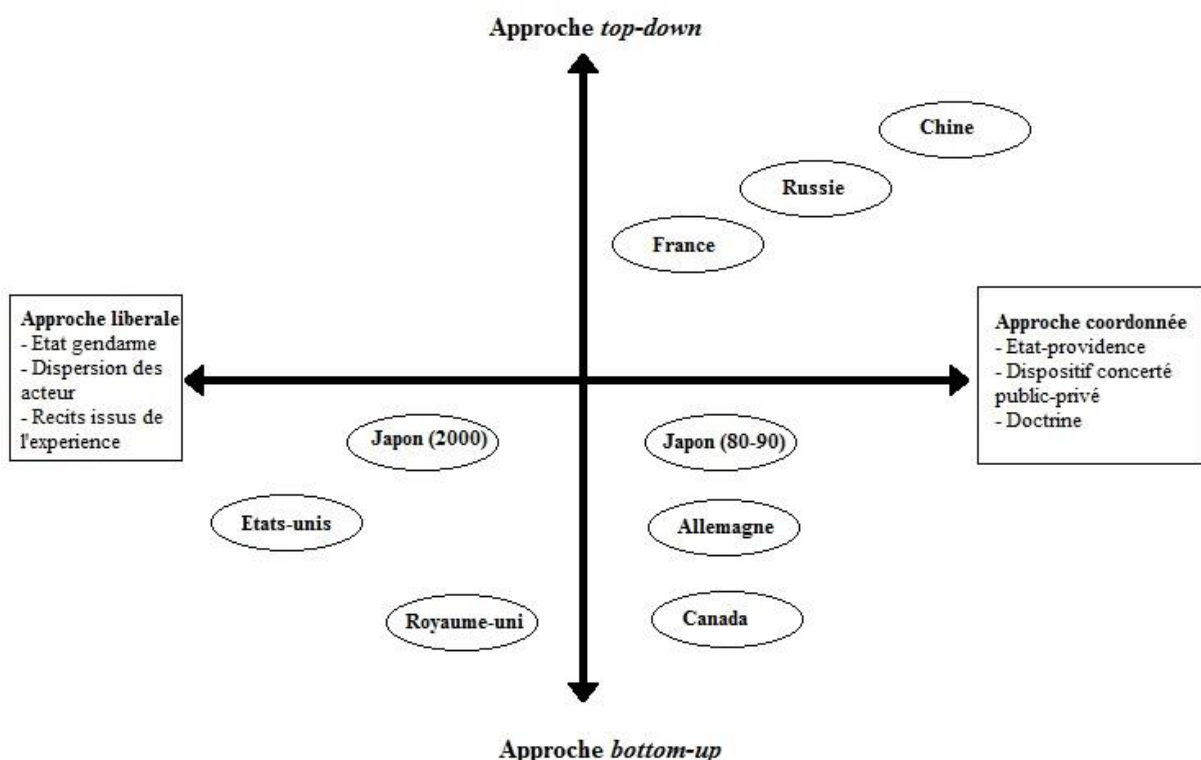
- Une tendance du pays à adopter une démarche top-down : L'essentiel du dispositif est impulsé par l'Etat qui coordonne, stimule, finance la création de structures. Le sens normal de la circulation de l'information dans ce cas est descendant ;

¹ Voir Annexe 1.

² Marcon C Moinet E, Intelligence économique, Dunod, Paris, 2011, p119.

- Une tendance à adopter une démarche bottom-up : cette approche puise dans les expériences réussies du terrain afin de faire partager les meilleures pratiques. L'état n'y joue un rôle que mineur dans le sens où son intervention doit se faire de manière pragmatique seulement en réponse aux initiatives issues du terrain. L'approche privilégie la remontée et le partage d'information.

Figure 8 : Comparaison internationale des approches de l'intelligence économique



Source : Marcon C. Moinet N., Intelligence économique, Dunod, Paris, 2011. P 121.

Les systèmes n'étant pas figés dans le temps, il convient de remarquer que certains dispositifs ont évolué au fil des années, c'est le cas notamment du Japon qui a muté vers une approche plus libérale au tournant des années 2000. Egalement, le système Canadien est calqué sur le dispositif britannique à la différence près que celui-ci a été impulsé à ces débuts par le gouvernement.

Conclusion :

En somme, on peut dire que les dispositifs d'intelligence économique sont divers et variés et ces différences sont dues à des facteurs tels que :

- L'existence ou non d'une diaspora à l'étranger ;
- La culture de l'information présente dans la société ;
- La coordination entre les grandes entreprises et le secteur public ;
- La place qu'occupent les activités de lobbying.

Il est ainsi difficile, voire impossible, de dégager un système « parfait » qui soit prêt à être transposé tel qu'il est dans n'importe quel environnement économique. Chaque système s'enrichit de la culture dans laquelle il évolue et se construit autour de l'environnement qu'il cherche à appréhender.

Il est cependant intéressant d'étudier les différentes pratiques à travers le monde afin d'avoir une idée sur les facteurs de réussite d'un modèle national d'intelligence économique, et de ce fait tenter d'en déduire des pratiques innovantes, parfois audacieuses qui ont l'avantage d'avoir déjà fait leurs preuves.

Chapitre 3 :
Etat des lieux de l'intelligence
économique en Algérie.

Chapitre 3 : Etat des lieux de l'intelligence économique en Algérie

Introduction :

La mondialisation offre aujourd'hui des possibilités multiples pour les entreprises, qui peuvent viser des marchés jusque-là inaccessibles. Le développement technologique, notamment en matière de communication et de transmission de l'information, permettent d'obtenir des données cruciales dans la conquête des marchés extérieurs. Les évolutions de l'environnement et l'avènement de la société de consommation font que les marchés se développent à des rythmes particulièrement rapides.

Les entreprises algériennes subissent aujourd'hui ces changements, les modifications des méthodes de travail, et la concurrence féroce des firmes étrangères. Ce sont autant de facteurs déstabilisants lorsqu'il s'agit d'aborder les marchés étrangers.

Les firmes algériennes connaissent de plus en plus de difficulté à se positionner sur les marchés extérieurs, car la concurrence des autres firmes ne laisse pas beaucoup de place à l'erreur ou à l'approximation. Ces entreprises étrangères ont souvent l'avantage de disposer de dispositifs qui les appuyant en matière de stratégie de pénétration et de commercialisation, ce qui n'est pas forcément le cas des entreprises algériennes, souvent obligées de « naviguer à vue » lorsqu'il s'agit d'exporter leurs produits.

Même au niveau local, l'arrivée en masse des firmes étrangères constitue une menace de plus en plus pesante sur les entreprises algériennes, qui doivent s'adapter à une nouvelle concurrence habituée aux rouages de la pénétration de marché. La sauvegarde des parts de marché au niveau national est une priorité que les autorités publiques ne peuvent ignorer, et l'urgence de mettre en place les structures nécessaires à l'accompagnement des entreprises algériennes se fait ressentir aujourd'hui plus que jamais, alors que l'adhésion de l'Algérie à l'OMC ne saurait tarder.

Nous nous proposons, dans ce chapitre, d'effectuer un bilan de l'état des lieux des pratiques d'intelligence économique en Algérie, et d'étudier les différentes politiques mises en place par les autorités publiques. Pour ce faire, un recueil de la documentation en la matière ainsi qu'un guide d'entretien ont été réalisés.

Section 1 : Evolution de l'intelligence économique en Algérie

Le passage d'une économie de stagnation à une économie de croissance a conduit à un changement des comportements des décideurs politiques en Algérie, qui ont pris conscience de la nécessité de mettre en place des dispositifs à l'échelle nationale visant à aider et soutenir les entreprises algériennes et leur offrir les moyens d'être compétitifs localement et à l'étranger.

Pour ce faire, mettre en place un système d'intelligence économique s'avère être une solution extrêmement intéressante. L'organisation et la structure de ce dernier est primordial et doit s'adapter au contexte économique local afin de le rendre efficace. Quelques tentatives ont ainsi vu le jour en matière de politiques liées à l'intelligence économique en Algérie.

1. Historique du concept d'intelligence économique en Algérie :

L'intelligence économique en Algérie a commencé à être évoquée vers le début des années 2000, mais sa formalisation et la mise en place d'un dispositif national ont tardé à voir le jour. On peut proposer une chronologie des événements marquants dans le domaine comme suit :

2003 :

Le besoin avéré du pilotage de l'économie nationale par de formes modernes de management s'est traduit par la réorganisation, en 2003, de l'ancien organe chargé de la planification, par décret présidentiel N°03 - 84 du 1^{er} mars 2003¹.

Ainsi, le Commissariat général à la planification et à la prospective (CGPP) a été créé, sous l'égide du ministère des finances, cet organisme a pour missions :

- d'analyser la cohérence d'ensemble des politiques de développement en matière économique, sociale et spatiale et d'en évaluer l'efficacité ;
- d'organiser, dans une démarche multidisciplinaire, une réflexion prospective sur les facteurs susceptibles d'affecter l'évolution sociale, économique et spatiale à long terme de la Nation ;

¹ www.joradp.dz

- d'organiser la mise en place et le développement des activités de veille stratégique ;
- d'organiser et de suivre, en relation avec les institutions et les organismes concernés, la mise en œuvre du Système national d'information statistique et de développer les instruments de simulation et de prévision macro-économiques ;
- d'élaborer des notes de conjoncture pour le suivi de l'évolution économique et sociale ;
- d'élaborer et de soumettre au Gouvernement le Rapport annuel sur la situation économique et sociale ;
- d'élaborer les perspectives de développement à moyen et long termes de la Nation.

Cette structure sera néanmoins supprimée en 2010 au profit d'un ministère de la Prospective et des Statistiques et d'un secrétariat d'Etat auprès du ministre de la Prospective et des Statistiques, chargé des activités de recherche statistique beaucoup plus que des activités de veille stratégique et de planification¹.

2005 :

Le Premier colloque international sur l'intelligence économique ñ IEEMA-² à Alger a été organisé à l'initiative du cabinet de consulting NT2S, en partenariat avec le cabinet LOGE, laboratoire spécialisé en organisation et gestion d'entreprise.

Ce colloque aura pour thème : « De la veille stratégique à l'intelligence économique ». L'évènement s'est tenu sous le patronage du Ministère de l'Industrie, et en partenariat avec plusieurs organisations nationales et internationales : l'Ecole supérieure d'ingénieurs en électronique et électrotechnique(ESIEE) de Paris, la Chambre algérienne de Commerce et

¹ Quotidien El Watan, n°2111, du 09/02/2015, p 9.

² NT2S Consulting et le cabinet LOGE vont organiser entre 2005 et 2011, cinq éditions de cette manifestation.

d'Industrie (CACI), le Conseil national économique et social (CNES), le Centre de recherche en économie appliquée au développement (CREAD) ainsi que des grandes entreprises algériennes à l'instar de SONATRACH, SONEGAS et NAFTAL. Notons enfin la participation de M. Mourad MEDELICI, alors Conseiller à la Présidence, et celle de M. Alain JUILLET, Haut responsable en charge de l'IE auprès du premier-ministre français à l'époque.

2006 :

Le gouvernement Algérien adopte 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 »¹.

Le concept d'intelligence économique est officiellement évoqué en Conseil du gouvernement à la faveur de la présentation par le ministre de l'Industrie et de la Promotion des Investissements du projet portant sur la Stratégie et les politiques de relance et de développement industrielle.

Le plan mis en place par le ministère définit quatre objectifs à poursuivre² :

- La diffusion d'une culture de l'intelligence économique qui ambitionne une évolution des comportements individuels et collectifs des acteurs économiques publics et privés, dans une vision collective et pluridisciplinaire,
- La création d'une synergie public-privé et le développement d'une perception nouvelle de leurs relations basées sur la confiance mutuelle, indispensable à l'essor de l'industrie nationale, la promotion du développement
- la garantie de la sécurité du patrimoine technologique et industriel national par la mise en place de dispositifs de veille capables de faire face aux enjeux de l'ouverture du marché national à la concurrence et de décourager les pratiques déloyales des concurrents

¹ Abdelkader Baaziz, Luc Quoniam, David Reymond. *Quels modèles d'Intelligence Economique pour l'Algérie?* Séminaire International sur l'Intelligence Economique, Mai 2014, Alger.

² Quotidien La tribune, n°1237, 21/12/2006, p15.

- Le développement de la fonction prospective par la mise en système des institutions publiques, des entreprises, des universités, des centres de recherche et des acteurs économiques, à l'effet de cerner les évolutions et de déceler les actions stratégiques à entreprendre sur le moyen et long termes pour l'industrie nationale.

2007 :

L'intervention de l'Etat dans le développement de l'intelligence économique a insufflé un vent nouveau dans l'essor de la discipline au niveau national, il s'en est suivie une série de faits marquants comme le lancement d'une post-graduation spécialisée de niveau Master 2, a été créé à l'Université de la Formation Continue (UFC) d'Alger. Cette formation, qui s'inscrit dans le cadre de la coopération Algéro-Française, est destinée à différentes catégories de cadres algériens (institutionnels, chefs d'entreprises, etc.).

Il y a également eu la tenue par le Ministère de l'Industrie des « Assises nationales sur la stratégie industrielle » ayant pour objet la relance et le développement industriels. Outre les politiques de relance jugées prioritaires dans le secteur de l'industrie : mise à niveau des entreprises, promotion des investissements, restructuration du secteur public marchand. L'intelligence économique a pris une importance capitale dans la réalisation de cette stratégie.

Des acteurs privés sont aussi apparus sur la scène de l'intelligence économique en Algérie. C'est le cas du bureau de conseil VIP Group (Visuel image promotion), qui a organisé les « Assises de l'intelligence économique et de la veille stratégique ». Consacrées aux outils et instruments à mettre en place pour une politique d'intelligence économique¹. Les problématiques des bases de données électroniques, des études opérationnelles et de la veille environnementale y ont été abordées entre autres.

A noter également, durant la même année, la signature d'une convention de partenariat entre l'entreprise algérienne HTelecom, filiale du groupe Hasnaoui, et LexisNexis Intelligence Solution. Ce partenariat stratégique est le premier du genre à être médiatisé puisque sa signature a fait l'objet d'une conférence de presse qui a notamment vu la présence de Jean-Bernard Pinatel, président d'honneur de LexisNexis Consulting et président de la Fédération française

¹ Baaziz A. *Quels modèles d'Intelligence Economique pour l'Algérie?* Séminaire International sur l'Intelligence Economique, Mai 2014, Alger.

des professionnels de l'intelligence économique. Le contrat visait à répondre aux défis de la mondialisation générant une concurrence accrue et une croissance exponentielle de l'information et signalait l'entrée des grandes entreprises privées algériennes dans l'arène de l'intelligence économique.

La Gendarmerie Nationale n'est pas en reste puisqu'elle se dote d'une cellule de veille stratégique avec comme objectif de développer des stratégies de recherches, de produire de l'information à valeur ajoutée, notamment par la diffusion en bulletins stratégiques, permettant au Commandement de la gendarmerie une meilleure visibilité pour une prise de décision rapide, tant au niveau opérationnel que stratégique en vue de l'amélioration de la sécurité publique.

2008 :

Les initiatives se rapportant à l'intelligence économique continuent de se développer au sein des acteurs économiques algériens, et la discipline gagne en crédibilité avec la création de la Direction Générale pour l'Intelligence Economique, des Etudes et Prospective (DGIEEP) par Décret exécutif n° 08/101 du 25/03/2008¹ portant Organisation de l'Administration centrale du Ministère de l'Industrie et de la PME/PMI et la Promotion de l'Investissement.

Le rôle de cette structure est d'accompagner les entreprises algériennes dans leurs démarches de veille et d'intelligence économique. Sa mise en place répondait aux exigences induites par la mise en œuvre de la stratégie industrielle examinée lors des assises de l'industriel tenues en Février 2007.

Concernant le domaine scientifique, l'Université de la Formation Continue (UFC) située à dely-Brahim a organisé un colloque international à Alger. Sous le thème « Gouvernance des institutions et intelligence économique, cette manifestation a permis aux participants d'appréhender la problématique de la nécessité de l'intelligence économique comme outil de compétitivité de l'entreprise. En présence de deux ministres : le ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique, et le ministre de l'industrie et de la promotion des investissements.

¹ www.joradp.dz

Sonatrach a consacré la 7ème édition de ses journées d'études, baptisées Inforum, à « la veille technologique & l'intelligence économique ».

Le 23 décembre 2008, La Direction générale de l'intelligence économique des études et de la prospective (DGIEEP), organise une première « Journée de sensibilisation des entreprises à l'intelligence économique et à la veille stratégique ». Elle s'est articulée autour de conférences de vulgarisation du concept et de sensibilisation à sa pratique, ainsi que des ateliers destinés aux cadres d'entreprises et professionnels présents.

2009 :

Les événements concernant la veille stratégique et l'intelligence économique se multiplient et le sujet est de plus en plus évoqué dans les réunions ou manifestations des professionnels. Pour preuve, les techniques et outils de veille ont été au centre des discussions lors de la tenue du 1^{er} Salon algérien de l'exportation, *Djazair export*. Organisé par ALGEX (Agence nationale de promotion du commerce extérieur), la SAFEX (Société algérienne des foires et expositions) et soutenu par le programme *Optimexport*¹, il a eu lieu en parallèle de la 42^{ème} édition de la Foire internationale d'Alger (FIA) et a vu la participation d'une centaine d'entreprises exportatrices ou potentiellement exportatrices. Des conférences thématiques ont été animées par des experts nationaux et étrangers sur des thèmes divers :

- la sécurisation financière des opérations d'exportation,
- la conquête des marchés internationaux,
- les régimes douaniers à l'export
- les outils de veille et d'intelligence économique dans la promotion des exportations.

A noter aussi le séminaire organisé sous l'égide du Ministère de l'industrie, avec pour thème « l'intelligence économique et la veille stratégique », destiné aux cadres des entreprises algériennes et visant la préparation d'une stratégie et d'un plan d'action pour la période 2009-2012.

¹ Programme de renforcement des capacités exportatrices des PME algériennes

2010 :

La DGIEEP publie un manuel de formation en intelligence économique en Algérie. Qui se donne pour but de « contribuer à initier un processus organisé et adaptatif de formation permettant de renforcer les capacités des cadres nationaux en matière d'intelligence économique et de veille stratégique. Il vise en fait à améliorer leurs compétences et leurs savoirs, tout en sensibilisant les entreprises aux problèmes essentiels de la mondialisation et aux moyens d'y faire face »¹.

Les 17 et 18 mai 2010, NT2S Consulting et le cabinet LOGE reviennent avec la quatrième édition du colloque international sur l'intelligence économique et le knowledge management. On y soulignera la participation de la SKEMA Business school comme partenaire scientifique et du MIPI comme partenaire technique. Cette édition sera plus centrée sur les outils de veille et verra la participation d'experts venus du Canada, de France, du Maroc et de Tunisie.

2011 :

La collaboration dans le domaine de l'intelligence économique a également joué un rôle primordial dans l'implantation de ses pratiques en Algérie. La France reste l'interlocuteur privilégié dans le domaine. Le jury de la première édition du Challenge Francophone VEILLE, organisé par le magazine Français « Veille Magazine », a retenu une candidature algérienne. En l'occurrence celle de Mohammed Faouzi Boucheloukh, primé pour son Système de veille, démarche stratégique chez FERTIAL Algérie, groupe de production d'ammoniac et de fertilisants.

La première formation spécialisée dans le domaine verra le jour grâce à l'Institut Supérieur de Gestion et de Planification (ISGP), qui 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.

L'année connaîtra également un changement de taille : Par le Décret exécutif n° 11-17 du 25.01.2011², la Direction Générale pour l'Intelligence Economique, des Etudes et Prospective (DGIEEP) cède la place à une nouvelle Direction Générale Veille Stratégique, Etudes Economiques

¹ MIPI, manuel de formation en intelligence économique, 2010.

² www.joradp.dz

et Statistiques (DGVSEES), toujours au sein du ministère de l'industrie. Cette nouvelle direction se différenciera par une réorganisation de ses divisions que l'on évoquera plus en détail dans la suite de cette section.

2012 :

Une seconde formation spécialisée verra le jour à l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM), qui propose un Master professionnel sur l'Intelligence Economique avec la participation d'experts nationaux et internationaux.

L'allocation de budgets spécifiques sera mise en place par l'introduction, dans la nomenclature de dépenses du Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle FPCI, des dépenses liées aux activités d'intelligence économique et de veille stratégique :

- les dépenses liées aux actions de développement de l'intelligence économique et de la veille stratégique au sein des entreprises, comprenant notamment l'organisation de séminaires de sensibilisation et de formation,
- l'accompagnement en expertise à la mise en place de cellules d'intelligence économique et l'acquisition d'outils de veille ;
- les dépenses liées aux études à caractère économique et à la réalisation d'enquêtes nécessaires dans le domaine de l'intelligence économique.

2. Le dispositif algérien d'Intelligence Economique :

L'intelligence économique en Algérie s'entend, selon le communiqué du gouvernement, comme « une démarche d'anticipation et de projection dans le futur, fondée sur les liens qui unissent les réseaux des entreprises et ceux des opérateurs économiques »¹.

¹ In « Gouvernance des institutions et intelligence économique, colloque international de l'UFC, Alger, Juin 2008, p 2.

« L'intelligence économique sous-tend ainsi, un volet important de la stratégie nationale industrielle et vise la réalisation de quatre objectifs majeurs qui sont :

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

Si la définition donnée ci-dessus reste assez vague en matière d'actions concrètes à mener dans le but de réaliser les objectifs fixés, elle représente un premier souffle insufflé par l'État en matière d'intelligence économique. Il est à noter également que la définition fournie se limite au traitement de l'information (recherche, exploitation et diffusion) là où l'intelligence économique, on l'a vu, est indissociable de ses trois activités : Veille, protection et influence.

La politique publique d'intelligence économique en Algérie se concentre sur trois points essentiels : L'amélioration des performances des entreprises, la protection du patrimoine informationnel et le développement des partenariats entre secteur public et secteur privé.

Figure n°9 : Les axes de la politique publique d'intelligence économique

Source : Boudjemia Karim, Colloque sur la Business intelligence, Université de Bejaia, Juin 2013.

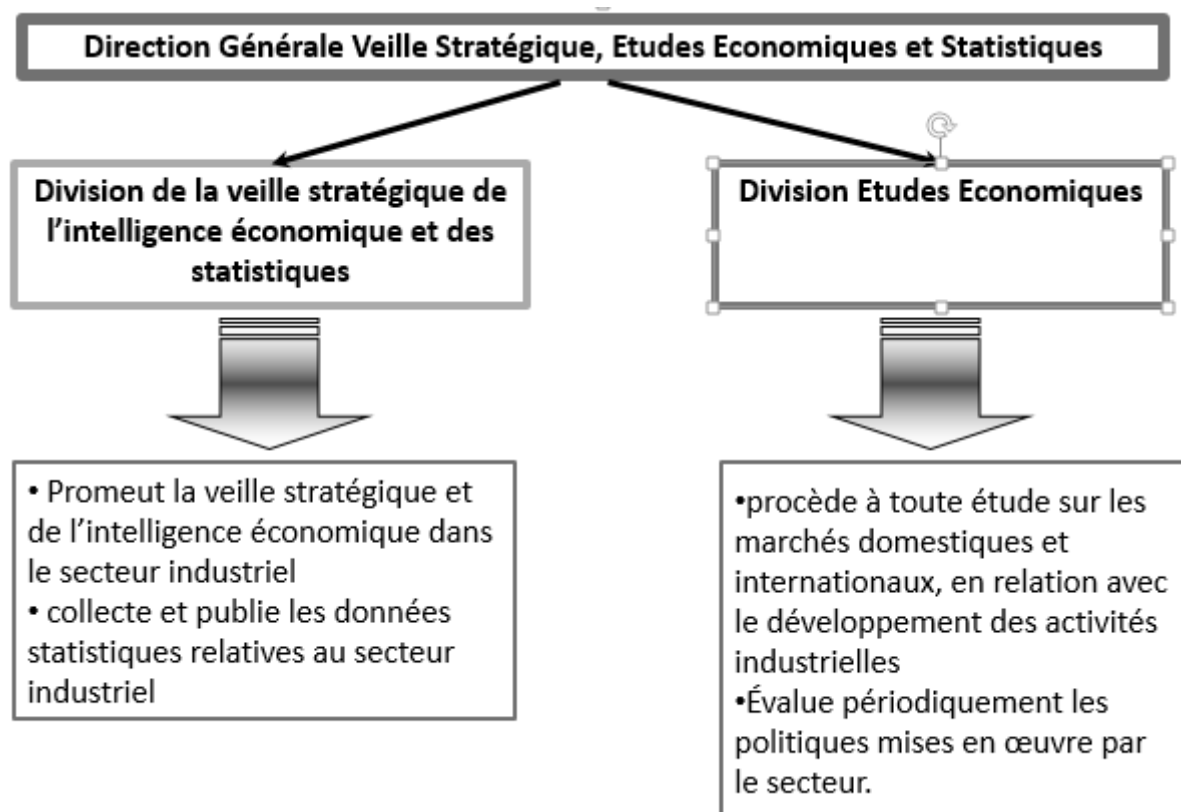
Le dispositif mis en place par l'Algérie afin de concrétiser cette politique d'intelligence économique repose sur des structures publiques chargées de la question, mais également sur des instituts chargés de dispenser des formations pratiques aux professionnels de différents secteurs.

2.1 La Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes Economiques et Statistiques (DGVEES) :

Cette structure a été créée en 2011, et vient en remplacement de la Direction Générale pour l'Intelligence Economique, des Etudes et Prospective (DGIEEP). Ce changement est important car la nomenclature de cette nouvelle direction indique une certaine réorientation vers la veille en priorité. Si cela peut paraître judicieux, sachant que cette activité est à la base de l'intelligence économique sans information, il n'y a pas de protection ou d'influence possible. Il est à déplorer que les activités de protection et d'influence ne soient plus mises en exergue au sein de cette structure.

La direction s'organise autour de deux divisions : Division de la veille stratégique de l'intelligence économique (DVSIES) et des statistiques et la Division des Etudes Economiques (DEE) comme suit :

Tableau n°2 : Organisation de la Direction Générale de la Veille Stratégique des Etudes Economiques et Statistiques



Source : Communication de Boudjemia Karim, Colloque sur la Business intelligence, Université de Bejaia, Juin 2013.

La DVSIES a pour mission¹ :

- constituer une banque de données relatives à l'information dans les domaines économiques, industriel, technologique et des marchés ;
- mettre en place un réseau d'échange d'informations avec les institutions et organismes chargés de l'information économique et industrielle ;
- inciter les entreprises à développer des capacités en matière d'intelligence économique, en leur facilitant l'accès à des instruments qui leur permettent de procéder, en permanence, à l'identification de leurs faiblesses, à la valorisation de leurs atouts et à l'exploitation des opportunités offertes par leur environnement ;
- de contribuer, en relation avec les institutions et organes concernés, à la conception et à la mise en place d'un dispositif d'intelligence économique permettant d'agir sur l'environnement de l'entreprise ;
- élaborer des notes statistiques de conjoncture portant sur la situation et l'évolution du secteur industriel de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement.

La DEE, quant à elle, est chargée de² :

- procéder à toute étude sur les marchés domestiques et internationaux, en relation avec le développement des activités industrielles ;
- réaliser des études périodiques portant sur le secteur industriel et ses perspectives ;
- réaliser des évaluations périodiques des politiques mises en œuvre par le secteur.
- établir des situations périodiques et conjoncturelles sur le secteur industriel et de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement.

¹ <http://www.industrie.gov.dz/?Division-de-la-Veille-Strategique> Consulté le 29/05/2015 à 10 :36.

² <http://www.industrie.gov.dz/?Division-des-Etudes-Economiques> Consulté le 29/05/2015 à 11 :31.

Les deux services de la DGVEES travaillent conjointement à la promotion de la thématique d'intelligence économique dans le secteur industriel et à la mise en place de dispositifs de veille stratégique au niveau des entreprises. Cette nouvelle structure traduit également la volonté de l'Etat de mener une politique industrielle ambitieuse et d'œuvrer à la mutualisation des énergies pour retrouver des marges de manœuvre dans une politique industrielle plus offensive en matière d'innovation et de nouvelles technologies notamment. La direction est chargée de¹ :

- initier toute étude prospective liée aux activités des différentes filières et branches industrielles ;
- assurer le suivi et l'évolution des tendances des marchés industriels au niveau national, régional, et mondial ;
- veiller à la constitution d'une banque de données relative au secteur de l'industrie et de la petite et moyenne entreprise, notamment grâce aux bulletins de veille qu'elle publie² ;
- suivre l'évolution du secteur industriel.

Pour ce faire, la DGVEES a mis en place une démarche basée sur : la sensibilisation, la formation et l'accompagnement.

Conscient du manque de connaissance en la matière au sein du tissu économique algérien, la structure mise en place par l'Etat s'attèle à la sensibilisation aux concepts liés à l'intelligence économique. Cette mission s'effectue via une participation active aux différents séminaires organisés sur le sujet en présentant des communications notamment-, la formation à l'étranger du personnel du ministère dans le cadre de coopérations internationales, et des ateliers d'initiation aux outils de veille pour les professionnels du secteur industriel.

Concernant la formation, la publication du « manuel de formation en intelligence économique » en 2010 s'est faite dans le but de faciliter l'accès aux connaissances dans le domaine aux professionnels et différents acteurs économiques en Algérie. Ce manuel se veut être un

¹ <http://www.industrie.gov.dz/?-Direction-Generale-de-La-Veille-> Le 28/05/2015 à 19 :47 .

² Voir Annexes 2 et 3.

document de référence et a débouché sur un programme de formation élaboré à partir de trois axes principaux¹ :

- La mise en œuvre du Système d'intelligence Economique ;
- La production de l'information ;
- L'utilisation défensive et offensive de l'information.

Enfin, s'agissant de l'accompagnement des entreprises, des cadres de la direction générale ont supervisé la mise en place de dispositifs de veille dans 12 entreprises industrielles grâce à une convention de collaboration signée le 21/10/2010². Notamment en ce qui concerne l'élaboration d'un plan d'action et le support technique (sensibilisation du top management et du personnel, méthodologie, architecture, identification des cibles, outils, etc.).

2.2 Les organismes de formation

Il existe deux programmes de formation longue durée existants actuellement en Algérie : Le Master spécialisée en intelligence économique dispensé par l'Institut Supérieur de Gestion et de Planification (ISGP) dispensé depuis 2011. Et le Master professionnel en intelligence économique dispensé par l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM) en 2012.

Le master spécialisée de l'ISGP est dispensé sur un volume horaire de 540 heures, en alterné, à raison d'un module de 30 heures par mois. Les objectifs fixés par ses concepteurs sont³ :

- Comprendre le fonctionnement et les enjeux de l'environnement national et international ;
- Apprendre à organiser la surveillance de cet environnement dans le but de produire l'information et la connaissance ;

¹ DGIEEP, manuel de formation en intelligence économique, 2010.

² Boudjemia Karim, Op cit

³ Baaziz A. *Quels modèles d'Intelligence Economique pour l'Algérie?* Séminaire International sur l'Intelligence Economique, Mai 2014, Alger.

- Maîtriser les méthodes, techniques et outils de protection de l'information produite et de son utilisation de façon défensive mais aussi offensive dans le but d'aider à l'innovation et la prise de décision en interne et de parer aux menaces et saisir les opportunités de l'environnement externe.

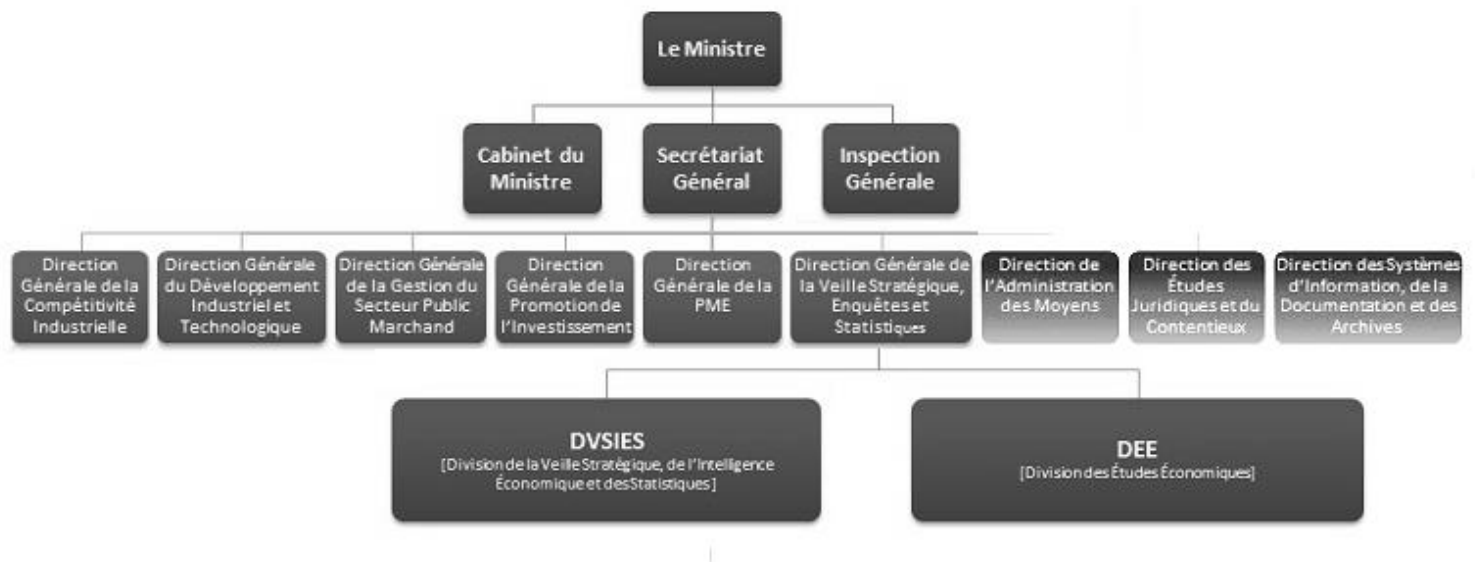
Le master professionnel de l'ENSM est lui dispensé en résidentiel, sur 4 semestres avec un volume horaire de 932 heures. Les compétences qu'il vise à inculquer sont¹ :

- Evaluer les vulnérabilités et les menaces dans les organisations (les risques) ;
- Détecter les signaux faibles et lointains ;
- Diagnostiquer les systèmes d'information ;
- Définir les besoins et les attentes de l'entreprise en information ;
- Piloter un dispositif de recueil, de traitement et de diffusion de l'information ;
- Elaborer un dispositif de gestion des connaissances ;

Au final, on peut dire que le dispositif d'intelligence économique algérien se structure autour du ministère de l'industrie, et particulièrement autour de sa direction chargée de la veille stratégique. Une simple vue de l'organigramme du ministère de l'industrie permet de se rendre compte que cette direction représente la seule véritable entité publique consacrée aux activités intelligence économique.

¹ Baaziz, Op cit.

Figure n°10 : Organigramme du Ministère de l'Industrie, des PME, et de promotion de l'investissement



Source : Ministère de l'industrie, <http://www.industrie.gov.dz/?Organigramme>¹

¹ Consulté le 25/05/2015 à 15h48.

Section 2 : présentation de l'étude et principaux résultats

Pour évaluer l'état des lieux en matière d'intelligence économique en Algérie, il est difficile de cerner les principes qui régissent la politique mise en place, et de déterminer concrètement l'état d'avancement du dispositif mis en place.

L'idée est de faire une étude qualitative qui permet de décrire avec précision la situation actuelle. Les méthodes qualitatives sont bien appropriées pour l'étude des opinions, des comportements et des pratiques des individus.

Contrairement aux études quantitatives, l'objectif des études qualitatives n'est pas de mesurer mais de comprendre les enchaînements et les logiques de l'expérience des individus, des interprétations qu'ils en font, en prenant en compte les contextes propres à chacun. C'est la raison pour laquelle la recherche de la représentativité statistique a peu de sens dans les méthodes qualitatives qui doivent au contraire privilégier la variété.

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

1. Présentation de l'étude

1.1 Objectifs de l'étude

Cette étude a pour but d'évaluer l'état des lieux de l'intelligence économique en Algérie, c'est-à-dire à évaluer les pratiques et dispositifs en place dans le domaine.

Afin de mener cette enquête, il est indispensable de solliciter l'avis de professionnels qui œuvrent dans la sphère économique algérienne, il est crucial d'analyser si l'environnement réunit un nombre suffisant de facteurs favorables au développement de l'outil d'intelligence économique.

La raison de recourir à cette technique est liée à l'objectif précis de l'étude (Etablir un état des lieux de l'intelligence économique) et à l'obligation de collecter les réponses sur des formes très standardisées en raison du traitement ultérieur.

1.2 Mode d'administration

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

- Pourquoi l'interview ?

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

Elle s'accompagne de relances ou de formulations du discours destinées à développer des thèmes ou de confirmer des opinions, ou encore à éviter de sortir du sujet. C'est la raison pour laquelle, la maîtrise de la relation de communication est relativement nécessaire, car nous avons affaire à un contact « face à face ».

On distingue généralement trois types d'interviews¹ :

- L'interview non directive, qui se caractérise par la liberté accordée à l'interviewé pour s'exprimer sur un thème le plus souvent très large.
- L'interview semi directive, plus structurée, pendant laquelle l'intervieweur guide un peu plus la discussion en utilisant une stratégie de questionnement préétablie.
- L'interview directive, très structurée, au cours de laquelle l'intervieweur pose des questions très précises dans un ordre prédéterminé.

1.3 Echantillon

La principale caractéristique d'un échantillon réside dans le fait qu'il doit refléter au maximum les particularités de la population. De ce fait, il faut lui attacher une grande importance car il conditionne la précision des résultats obtenus.

Notre étude ne prétend pas refléter la situation de l'intelligence économique dans son ensemble, elle vise tout simplement à l'éclairer dans sa diversité.

Afin de prendre contact avec les acteurs de l'intelligence économique en Algérie, un travail de recherche sur internet et auprès de réseaux personnels a été effectué. Dans ce but, nous avons

¹ François Guillemette, Entretiens de groupe : concepts, usages et ancrages, revue de l'Association pour la recherche qualitative, n°29.

approché le Ministère de l'Industrie et de promotion des PME et sa division de la veille stratégique pour nous diriger vers des entreprises, publiques ou privées, et des professionnels œuvrant dans la sphère économique algérienne.

Tableau n°3 : Liste des personnes interviewées

Nom et Prénom	Fonction
Mr Preure Mourad	PDG du cabinet de conseil Emergy et ex-responsable de la veille à Sonatrach
Mme Sahnoune Dallel	Directrice d'études- Direction générale du développement industriel et technologique
Mme Hallal Kenza	Directrice d'études juridiques ñ Division des Etudes Economiques
Mr Aib Mabrouk	Directeur de SDG Group et membre du think-tank NABNI 2020.
Mme Hamoudi Lamia	Brand manager et chargée de veille concurrentielle ñ Laboratoire pharmaceutique Eli Lilly
Mr Ait Ouakli Sofiane	Chargé de produit, Chargé de veille commerciale ñ Lafarge Algérie.

Source : Elaboré par l'étudiant.

1.4 Elaboration du questionnaire

Pour collecter les données sur le système d'intelligence économique, il est intéressant de concevoir un guide d'entretien¹ avec des questions ouvertes. Comme son nom l'indique ce type de question permet à l'interlocuteur de répondre sans contrainte.

¹ Voir Annexe 4.

La question principale de ce guide d'entretien est : **Où se situent actuellement les structures économiques algériennes en matière d'intelligence économique ?** Afin de répondre à cette question, nous avons proposé de la décliner en six volets :

Le rôle de l'Etat :

Pensez-vous qu'il existe des politiques mises en place par l'appareil étatique pour favoriser le développement de l'intelligence économique sur le plan national ?

La culture d'entreprise :

Les entreprises algériennes sont-elles au fait de l'importance de l'outil d'intelligence économique ?

Pensez-vous que les entreprises font le nécessaire afin de mettre en pratique l'outil d'intelligence économique ?

Les groupes de réflexion :

Pensez-vous qu'il existe suffisamment de Think-tanks en Algérie ?

Quel rôle doivent jouer ces Think-tanks ?

La production de l'information :

Existe-t-il des structures exclusivement dédiées à la production de l'information en Algérie ?

La protection de l'information :

Pensez-vous que les entreprises fournissent suffisamment d'efforts afin de protéger leur patrimoine informationnel ?

Quelles difficultés rencontrent les entreprises dans leurs activités de protection de l'information ?

L'influence :

Les entreprises disposent-elles des conditions nécessaires afin d'agir sur leur environnement pour en tirer parti ?

Existe-t-il des méthodes formalisées utilisées par les entreprises dans le but d'influencer l'environnement en leur faveur ?

1.5 Préparation de l'interview

Un contact préliminaire a été pris avec chaque interlocuteur, soit par courrier électronique soit par téléphone pour exposer l'objet de l'étude. Par la suite un courrier électronique est envoyé pour présenter le questionnaire de l'enquête et fixer un rendez-vous pour l'interview.

1.6 Déroulement de l'interview

La durée des interviews a varié entre 1h à 1h30mn pendant lesquelles les interviewés ont exprimé leurs avis librement.

Il a fallu veiller à ce que :

- Les interviewés ne s'écartent pas du sujet.
- Les questions dirigent le déroulement des interviews.
- Les interviewés analysent en détail et avec la précision les faits qu'ils abordent.

2. Résultats de l'étude :

Les résultats obtenus, après les interviews et la recherche documentaire sont :

Le rôle de l'Etat :

- La majorité des interviewés a accordé à reconnaître l'existence d'une politique nationale en matière d'intelligence économique, c'est l'efficacité de cette dernière qui a été souvent remise en cause.
- Les actions gouvernementales pour le développement des pratiques d'intelligence économique ont tendance à s'essouffler et l'implication de l'Etat ne se fait pas encore sentir pour l'implantation d'un véritable dispositif structuré et organisé.
- Les appels des différents acteurs économiques à plus d'actions publiques restent souvent lettre morte la collaboration entre les secteurs publics et privés ne montre aucun signe de coordination ou d'harmonie.

La culture d'entreprise :

- La culture de l'information commence à s'inscrire petit à petit au sein des entreprises algériennes, la problématique de la recherche des données pousse à l'application pratique d'activités liées à l'intelligence économique. Il est difficile de dire que les entreprises algériennes intègrent des systèmes rigoureux et organisés d'intelligence économique. Mais utilisent plutôt des outils sont propres à ce domaine car elles sont au courant de leur efficacité
- L'implication du Top-management dans la mise en place de systèmes d'intelligence économique dans les entreprises algériennes n'est pas encore totale, cette implication demeure primordiale d'un point de vue stratégique. Ce type de systèmes ne peut être mis en place que si l'impulsion se fait au plus haut niveau de l'entreprise. Le rôle des directeurs et managers et leur motivation à appliquer des pratiques d'intelligence économique est primordial au succès de celles-ci.
- L'effort mis par les entreprises algériennes dans le déploiement de structures d'intelligence économique est minime. Très peu d'entre elles ont intégré cette structure à leur organisation. Les dirigeants de ces entreprises continuent à travailler sans véritable visibilité sur le futur. Cependant, la nécessité de structurer la recherche d'information fait naître des actions implicites de veille qui restent toutefois disjointes et souvent inefficaces.
- Quelques entreprises publiques disposent d'une cellule de veille : Sonatrach, Sonelgaz, Sidal. Mais cela reste réservé à de grandes entreprises capables de mettre à disposition les moyens nécessaires à la création de ces cellules, le reste des entreprises étatiques connaît un retard significatif en la matière
- Concernant les entreprises privées, le constat est le même : L'intelligence économique est une pratique réservée à des entités disposant de grands moyens financiers et humains. Cevital, Lafarge, Schneider, Unilever, Eli Lilly disposent de cellules de veille à technologique, commerciale ou concurrentielle selon le secteur- fonctionnelles. Pour le reste, les entreprises étrangères, commencent à introduire des pratiques de sécurisations de l'information plus rigoureuses, et les managers commencent à structurer leurs activités de collecte d'information mais dans les PME il n'y a pas de signes encourageants à l'application des pratiques d'intelligence économique.

Les groupes de réflexion :

- Il existe à ce jour seulement quelques think-tanks notables en Algérie : le Cercle d'Action et de Réflexion (CARE) autour de l'Entreprise et NABNI. Ces deux organisations ne suffisent pas à constituer un tissu associatif à même de former une réelle force vive dans le domaine.

NABNI se décrit comme « une initiative citoyenne qui a pour objectif de proposer des mesures concrètes. »¹ Et a publié deux rapports contenant cent réformes proposées pour améliorer l'environnement économique en Algérie.

Tandis que le CARE se fixe pour mission de « contribuer à l'amélioration des conditions d'un développement économique en Algérie, à travers la promotion de toute initiative économique positive »² et s'occupe de réaliser et de diffuser différents types d'études économiques.

- Les acteurs de l'intelligence économique encouragent et soulignent la nécessité de la multiplication de ce type de Think-thanks, au niveau national mais au niveau territorial également. Il n'existe pas aujourd'hui d'associations de réflexion régionaux, sectoriels ou professionnels. chose qui freine le débat public en matière de démocratisation des pratiques d'intelligence économique.
- Les think-tanks se veulent être des acteurs du développement économique en proposant des mesures et réformes jugées utiles, l'expertise des membres de ces groupes est mise au service de l'épanouissement de l'économie algérienne. Leurs travaux reçoivent cependant un écho limité auprès des autorités. Et la voie de ce type de structure n'a pas encore assez de portée pour exercer un réel changement de culture dans les entreprises en Algérie.

La production de l'information :

- Il n'existe pas d'établissement public ou privé exclusivement dédié à la production de l'information économique. Des services tels que l'Office National des Statistiques (ONS) ou le Conseil National Economique et Social (CNES) publient sporadiquement des données, mais globalement l'effort mis en place pour la disponibilité de l'information économique est extrêmement réduit.

¹ www.nabni.org Le 31/05/15 à 14:26

² www.care-dz.org/charte-de-valeurs Le 31/05/15 à 15:34.

- Culturellement, l'information n'est pas considérée comme une ressource stratégique essentielle, il n'y a pas de culture du partage et de la diffusion de l'information en Algérie, et les différents organismes publics ne font pas le nécessaire pour lever l'opacité qui recouvre le marché de l'information en Algérie.

La protection de l'information :

- La majorité des entreprises a compris la nécessité d'établir certaines précautions quant à la sécurité de leurs informations. Ceci-dit, il est encore rare que cette protection se traduise par des structures formelles pour la sauvegarde des données sensibles de l'entreprise.
- A noter que certaines grandes entreprises étrangères implantées en Algérie, notamment américaines, apportent une culture nouvelle de « Compliance » qui se traduit par des mesures restrictives (Codes spécifiques, vérification de documents) dans le but de protéger les informations des malades et des éventuelles actions illicites.
- Il existe un réel manque de sensibilisation des employés aux mesures de protection de l'information. La portée stratégique des données de l'entreprise n'est pas perçue à sa juste valeur.
- Technologiquement également, certaines lacunes en matière de logiciels et de matériel informatique rendent les entreprises algériennes extrêmement vulnérables aux problèmes numériques. Les logiciels utilisés sont parfois obsolète et les réseaux mis en place sans mesures protectives particulières

L'influence :

- Il est, aujourd'hui encore, extrêmement difficile en Algérie de pratiquer de réelles actions d'influence qui pourraient porter leur fruit. Les institutions publiques, dans leur majorité, font la sourde oreille quant aux préoccupations des entreprises et les pratiques de lobbying subissent une vision connotation négative.
- Les réseaux personnels semblent être le seul moyen d'arriver à des changements dans l'environnement qui pourraient s'assimiler à des pratiques d'influence. En réalité, le manque de coopération entre les secteurs publics et privés rend impossible l'élaboration de stratégies d'influence et de communication publique efficaces et structurées

Section 3 : Recommandations et conclusions de l'étude.

1. Recommandations :

Le rôle de l'état :

- Le rôle de la politique publique d'intelligence économique est crucial. Il est conditionnée par la création d'une synergie entre l'administration publique et les opérateurs économiques, et de la promotion des Partenariat entre les pouvoirs publics et le secteur économique ;
- Un cadre juridique devra définir les mécanismes de cette synergie. Les institutions de l'état devront être fortement impliquées dans cette dynamique afin de donner confiance et du crédit au dispositif.
- Privilégier une action collective, qui implique autant les entreprises, les universités, les directions régionales. Le dispositif qui doit être mis en place doit prendre racine au cœur même du tissu économique algérien.
- Promouvoir la diffusion de l'information économique, notamment par des publications plus nombreuses de la part des organismes statistiques, et la création d'entités capables de rechercher, collecter et traiter l'information de façon efficace et régulière.
- Créer une dynamique dans la vulgarisation des pratiques d'intelligence économique, et sensibiliser un maximum d'acteurs sur le sujet, notamment en se focalisant sur la valeur palpable de l'intelligence économique pour les entreprises algériennes. Il s'agirait de démontrer que l'intelligence économique est une priorité et d'aborder le manque à gagner sans son utilisation.
- Organiser des manifestations de grande envergure en vue de sensibiliser un maximum d'acteurs économiques autour de la question

- Travailler à l'amélioration de la relation entre institutions publiques et secteur privé, en créant notamment des agences chargées de faciliter le dialogue et ainsi collaborer dans le but d'établir des efforts communs pour l'amélioration de l'environnement économique en Algérie.
- Procéder a des formations dans le domaine de l'intelligence économique, pour les cadres des institutions mais également pour l'ensemble des acteurs économiques du pays afin de créer une communauté de professionnels et de théoriciens capable d'impulser un mouvement de développement structuré du dispositif mis en place.
- Des formations techniques devraient également être à l'ordre du jour. Elles peuvent concerner les techniques de recherche et de traitement de l'information. Et des formations aux logiciels et progiciels de sécurisation.
- Offrir un accès plus simplifié et étendue aux bases de données internationales, apporter une aide aux entreprises désireuses de s'abonner à ce type de services.
- Constituer des pôles de recherche et d'innovation pour encourager le progrès technique et l'évolution des technologies de la communication et de l'information.
- Etre à l'écoute de l'environnement économique et diriger celui-ci vers plus de fluidité dans la transmission des informations.
- Promouvoir une culture de l'information plus ouverte et encourager le partage et la diffusion des données économiques en publiant plus de rapports, d'études pour servir de documents de référence dans le domaine. Les bulletins d'informations contenant des données chiffrées actualisés qui pourraient s'avérer pertinente pour l'élaboration de stratégies mieux préparées.
- Mobiliser la diaspora algérienne à l'étranger pour faciliter l'accès aux entreprises algériennes a de nouveaux marchés. Et renforcer la collaboration avec les différents pays. Le directeur du CNES a d'ailleurs entrepris de visiter cette diaspora dans une tournée qu'il effectue cette année, une initiative qui fait office de premier pas vers une implication plus ressentie des expatriés algériens.

- La valorisation de la recherche publique en priorité au profit des entreprises algériennes, Le transfert technologique depuis la recherche publique doit fournir à l'industrie des avantages technologiques leur permettant de gagner des marchés à l'export,
- Multiplier les structures d'accompagnement aux Petites et Moyennes Entreprises dans leur projet de développement, et les sensibiliser aux actions liées à l'intelligence économique.

Les entreprises :

- Les entreprises ont aujourd'hui un devoir de formation et de sensibilisation du personnel : Pour motiver le personnel et pour assurer une surveillance efficace, il est recommandé d'organiser des sessions de formations et des séances de sensibilisation en équipe. Elles doivent porter essentiellement sur l'importance et l'enjeu de l'intelligence économique pour l'entreprise.
- Se doter de systèmes d'informations fiables et efficaces, afin d'améliorer la compétitivité et l'efficacité des prises de décisions stratégiques
- Les dirigeants des entreprises privées doivent s'impliquer de manière forte et déterminée dans le processus d'intégration de l'intelligence économique. Seule une politique rigoureuse et ciblée établie par la direction peut aboutir à l'implantation de cellules de veille stratégique efficaces.
- S'organiser en associations professionnelles, sectorielles ou territoriales afin de faire entendre la voix des acteurs économiques indépendants, et de bénéficier des expériences mutuelles.
- Consacrer un budget dédié à l'intelligence économique, à la mise en place de ses outils et au recrutement de postes spécifiques liés à ces activités.

- Se mettre à jour au niveau technologique, se doter de matériel récent et d'outils informatiques fiables et reconnus, notamment pour la protection de leurs informations stratégiques. L'utilisation de l'intranet est notamment recommandé pour les de diffuser l'information aux utilisateurs internes à l'entreprise.
- S'initier à l'utilisation des bases de données qui, malgré leur complexité et leur cout élevé, représentent une source d'informations non-négligeable qui pourrait être utilisée par l'entreprise.
- Les services en charge de la sécurité des systèmes d'informations doivent fonctionner en réseau afin d'être plus efficace, et de façon à permettre les retours d'expérience et les échanges de bonnes pratiques.
- Promouvoir une nouvelle culture de l'information. Et sensibiliser le personnel sur l'importance stratégique de la conservation des acquis de l'entreprise.
- Evaluer le degré d'efficacité des mesures d'intelligence économiques mises en place, travailler à les perfectionner à les adapter au contexte algérien.

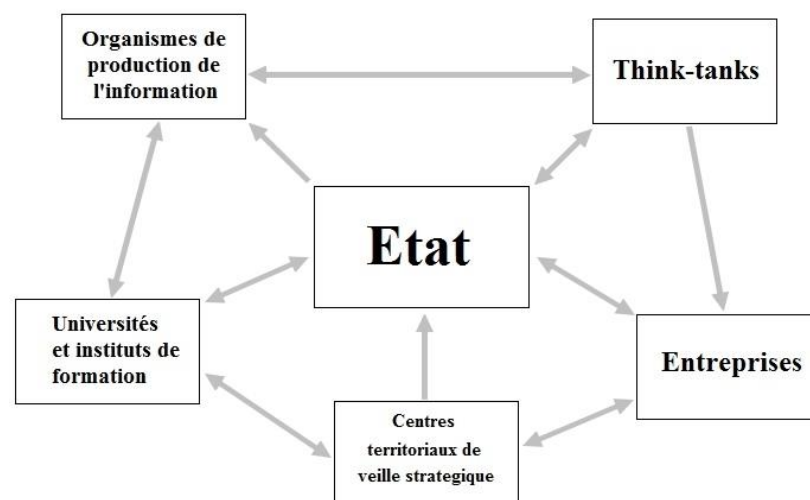
2. Conclusion de l'étude:

En conclusion, l'enquête réalisée auprès des professionnels et des acteurs de l'intelligence économique en Algérie nous a permis de constater que les pratiques relatives à celle-ci ne sont pas encore généralisées au sein des structures économiques.

L'environnement et le contexte économique en Algérie ne met pas encore à disposition des entreprises les moyens nécessaires à l'épanouissement des activités de recherche, de traitement et de collecte d'informations. Le manque d'organisation structurée en matière d'intelligence économique est flagrant.

Et les autorités doivent en conséquence mener une réelle politique nationale d'intelligence établie en coordination avec les différents acteurs évoluant dans la sphère économique algérienne. Les actions mises en place jusqu'ici présentent des résultats encourageant et une certaine culture plus ouverte de l'information commence à apparaître, même si globalement, la traduction « sur le terrain » de cette prise de conscience ne se fait pas encore sentir à cause du manque de sensibilisation et de formation dans le domaine.

Figure n°11 : Proposition de dispositif d'intelligence économique



Source : Elaboré par l'étudiant.

Conclusion générale :

L'objet de cette recherche était d'établir, de la façon la plus objective possible, un état des lieux des pratiques d'intelligence économique en Algérie et de constater l'efficacité des mesures en place dans le domaine.

Les activités d'intelligence économique permettent aux entreprises de gagner en compétitivité et en réactivité face aux changements économiques rapides et à la mondialisation des marchés. Ces outils sont une arme redoutable qui peut être utilisée par les structures économiques et apporter une plus-value non négligeable dans le domaine de la collecte, du traitement, de la protection et de l'utilisation de l'information économique à des fins stratégiques.

Les apports de telles pratiques ont déjà fait leur preuve dans plusieurs pays dans le monde. Pour ce faire, les Etats développés tels que les Etats-Unis, le Japon ou La France ont mis en place des dispositifs nationaux visant à structurer les activités liées à l'intelligence économique. La mise en place de ces dispositifs a requis de la part des autorités concernées dans ces pays une implication et des efforts de soutien et d'accompagnement indispensables à l'épanouissement de l'intelligence économique.

En Algérie, l'environnement économique comprend, aujourd'hui encore, trop d'obstacles à la mise en place de systèmes d'intelligence économique efficaces. Le manque de structures habilitées à encourager une meilleure prise en charge de l'information économique est le principal frein au développement d'un dispositif national organisé et fiable.

Les entreprises algériennes n'intègrent aujourd'hui que peu d'activités liées à l'intelligence économique. Et les rares tentatives d'implantation de tels systèmes n'obtiennent pas les résultats escomptés du à des difficultés de sévir sur le marché de l'information, et à un manque de moyens matériels, logistiques, technologiques et institutionnels.

L'Etat algérien a commencé à introduire des politiques visant à améliorer l'environnement économique mais les efforts consentis restent insuffisants et l'élaboration d'un plan d'action clair concret tarde à se faire ressentir.

Il est indispensable, pour le développement économique du pays, que les autorités traitent la généralisation des activités liées à l'intelligence économique comme une question essentielle, et emploient toutes les ressources à sa disposition afin d'impulser la mise en place de dispositifs

qui ont pour objectif d'établir une meilleure culture nationale en termes de collecte et de protection de l'information. Il peut s'avérer intéressant pour les autorités algériennes de s'inspirer des pratiques des grandes nations pour mettre en place sa politique de manière organisée et réfléchie.

La formation et la sensibilisation des acteurs économiques algériens est également une condition sine qua non du développement d'un contexte plus favorable à la diffusion de l'information économique. La portée stratégique de ces pratiques ne dispose pas aujourd'hui d'un égard suffisant par rapport à l'importance des activités d'intelligence économique dans la réalisation des objectifs stratégiques des entités économiques algériennes.

On peut donc dire qu'aujourd'hui, seuls quelques entreprises, généralement de taille importante disposent en leur sein de structures dédiées à l'intelligence économique. Concernant l'État algérien, il propose un dispositif pour encourager et généraliser les activités liées à l'intelligence économique, mais celui-ci ne suffit pas encore à fournir l'ensemble des moyens nécessaires à la pratique de cette dernière.

Il est à signaler que l'étude proposée ici n'a pas pour ambition de couvrir l'ensemble des acteurs œuvrant dans la sphère de l'intelligence économique, mais se propose de cerner les institutions et entités les plus importantes et dont les actions se concentrent sur des intérêts proches des pratiques de celle-ci.

Les difficultés rencontrées durant l'élaboration de ce mémoire pour déterminer ces acteurs importants, notamment à cause du manque de diffusion de l'information dans le domaine, donnent un aperçu des lacunes de l'environnement algérien. Aussi, le contact préliminaire avec les responsables chargés de la mise en place des dispositifs de l'intelligence économique est également apparu comme un obstacle à surmonter pour arriver à obtenir des entretiens et des avis pertinents sur le sujet.

Si l'intelligence économique en est encore à ses balbutiements en Algérie, nul doute que d'autres contributions auront pour objectif d'éclairer la situation en la matière. Et ainsi de proposer des mesures et actions à même d'améliorer l'environnement économique et de combler les manques ressentis dans la mise en place d'un dispositif national qui bénéficierait à l'ensemble des acteurs de l'économie algérienne.

Bibliographie

Ouvrages :

Carlier A, *Business intelligence et management*, Afnor éditions, Paris, 2013.

Cohen C., *Veille et intelligence stratégique*. Edition Hermès science. Paris. 2004.

Dahmani M., *Le système national d'information économique état et perspectives*, Ed CERIST, Alger, 2006.

Fayard P, *Comprendre et appliquer Sun Tzu*, Dunod, 2011.

Gloaguen P, *le guide du routard de l'intelligence économique*, Hachette, Paris, 2012.

Jakobiak F., *La veille technologique l'information scientifique technique et industrielle*, Dunod, Paris, 1992.

Jakobiak F., *Pratique de la veille technologique*, Les éditions d'Organisation, Paris, 1991,

Levet J-L, *l'intelligence économique : mode de pensée, mode d'action*, Paris, Economica, 2001.

Marcon C Moinet N, *L'intelligence économique*, Dunod, Paris, 2011.

Moinet N, Deschamps C, *La boîte à outils de l'intelligence économique*, Dunod, Paris, 2014.

Oury J.M, *Économie politique de la vigilance*, Éditions Calman-levy, Paris, 1983.

Travaux universitaires :

Belkacemi M.A, *Intelligence économique : Etat des lieux en Algérie*, Mémoire de Magister, EHEC Alger, 2014.

Bonnecarrerre T., *Intelligence économique et stratégique le cas des Etats unis*, These, Université de Poitiers, Mars 2011.

Harbulot C Baumard P, *Intelligence économique : Perspective historique*, Essai academique publié dans la revue intelligence économique, n°1, école de guerre économique, 1997.

Marcon C, *Intelligence Economique : l'environnement pertinent comme variable stratégique. Justification théorique et approche instrumentale*. Thèse, Sciences Economique, Université de Poitiers, France.1998.

Rapports et documents administratifs

Commissariat général du Plan, *intelligence économique et stratégie des entreprises*, Paris, 1994,

CIGREF, *Veille stratégique : Organiser la veille sur les nouvelles technologies de l'information*, 1998.

ADIT Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique, *Intelligence économique et PME*, Paris, 2007.

Sites web

www.ministere.industrie.gov.dz

www.guides.library.cornell.edu.com

www.ie-news.com

www.joradp.dz

www.ladocumentationfrancaise.fr

www.ledefrance.cci.fr

www.lescoursdecogestion.fr

www.memoireonline.com

www.nabni.org

www.care-dz.org

www.portail-ie.fr

www.synfie.fr/

www.universites-numeriques.fr

www.veillemag.com

www.wikipedia.com

Liste des annexes :

N°	Annexe	Page
1	Autres modèles d'intelligence économique	65
2	Bulletin de veille de la DGVSEES	82
3	Bulletin de veille technologique de la DGVSEES	82
4	Guide d'entretien	88

Annexe n°1 : Autres modèles d'intelligence économique

- **Le royaume uni :**

L'information marchande a toujours été un enjeu stratégique pour le Royaume-Uni en particulier, et il faut remonter à très loin pour comprendre l'engouement des britanniques pour l'enjeu que représente l'information économique. Sous le règne d'Elizabeth I déjà, la collecte d'informations dans un but stratégique est utilisée comme un véritable levier de l'assise du Royaume d'Angleterre sur l'Europe. La formule royale « video-toto » -je vois mais ne dis rien- a longtemps représenté cette image de l'Angleterre qui est mieux informée que les autres.

La révolution industrielle n'a fait qu'amplifier de la valeur stratégique de l'information économique. Le Colonial Office ou l'India Office furent utilisées par les Anglais comme de véritables logistiques de recueil et de diffusion de l'information économique, politique et industrielle. Les services de ces antennes seraient particulièrement précieux lorsque les intérêts britanniques se retrouvaient menacés par la concurrence étrangère. On peut prendre pour exemple la guerre du coton qui oppose au XIXe siècle les manufactures du Lancashire, aux producteurs de coton américains. En effet, le secret de la machine à tisser, détenu par les britanniques, ne devait absolument pas se retrouver entre les mains des producteurs outre-Atlantique. Tout ouvrier qui saurait à livrer cette information pouvait avoir la main coupée.

Aujourd'hui, la force de la Grande Bretagne se situe dans ces grandes entreprises de la finance et de l'industrie, qui font appel à des spécialistes en « competitor intelligence » pour gérer leurs activités. Ces entreprises ont bien compris l'enjeu de l'intelligence économique en lui donnant une place à part entière dans leurs entités, en créant notamment postes spécifiques dédiés à cette activité.

Le Royaume Uni a ainsi bâti son succès sur plusieurs facteurs historiques : Une solide culture du renseignement, un secteur financier extrêmement performant et bien informé, un patriotisme exacerbé, et un secteur de l'armement habitué à se défendre contre l'espionnage.

L'intelligence économique au Royaume Uni s'articule autour d'un premier cercle de connivence qui comprend la haute administration et les milieux d'affaires de la City, ou une culture offensive du renseignement économique semble bien ancrée, et un second système en réseau, initié par l'état pour appuyer les entreprises exportatrices : Les Business Links.

Les « Business Links » offrent, via leur site internet (www.businesslinks.gov.uk) des moyens de comparer les pratiques des différentes entreprises et de trouver des conseils pour améliorer leurs résultats sur les marchés étrangers. Plusieurs services sont ainsi proposés. L'un d'eux, intitulé Connect, est banque des meilleurs pratiques en matière de compétitivité. Le Benchmark Index, quant à lui, permet aux PME de se comparer et de trouver des ressources pratiques pour résoudre des problématiques rencontrés avec la concurrence internationale.

Le dispositif gouvernemental est complété depuis 2007 par plusieurs organisations :

- Le Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform: Qui est le département d'état pour les réformes économiques.
- Department for Innovation Universities, qui remplace le Department of Trade and Industry : Il est chargé de mettre en avant les avancées dans les domaines techniques pouvant profiter à l'industrie anglaise.
- Foreign Office : qui s'occupe via ses départements de centraliser les informations recueillis par les expatriés diplomatiques partout dans le monde.
- Joint Intelligence Committee : qui est chargé de repérer les menaces politiques, militaires et économiques et de mettre en œuvre la politique britannique d'intelligence économique et de lobbying.

Les services de renseignement britanniques se font également remarquer par une discrétion sans faille en ce qui concerne leurs activités liées au domaine de l'information stratégique. Alain Juillet estime pourtant que 60% des activités du MI6 (Le service de renseignement extérieur) étaient consacrées au volet économique.

Enfin, des organisations professionnelles participent également à cette politique nationale, le plus important d'entre eux : UK CIF (UK Competitive Intelligence Forum) est affilié à SCIP US et comptait, au début des années 2000, déjà plus de 2000 membres.

- **La Chine :**

La Chine commence à sortir des limbes en matière d'intelligence économique, et leurs activités dans le domaine semblent sortir du cadre simple et discret du renseignement. Il existe en effet une association SCIP Chine et les représentants chinois siègent aux congrès du SCIP américain depuis maintenant plus de 20 ans.

La Chine organise également annuellement une conférence internationale sur la compétitive intelligence, dont la 16ème Edition s'est tenue à Shanghai en 2010. Des formations théoriques et pratiques sur le sujet sont dispensées dans plus d'une vingtaine d'universités. Et de plus en plus d'ouvrages traitant de l'intelligence économique apparaissent en Chine d'année en année.

Le professeur Quihao Miao représente un pionnier dans le domaine de l'intelligence économique en Chine, selon lui « plus de la moitié des grandes entreprises chinoises reconnaissent pratiquer des activités d'intelligence économique ».

L'intelligence économique n'est pas structurée au niveau national en Chine. Même si, au niveau régional, les provinces et les grandes villes mènent des actions de manière empirique visant à stimuler l'innovation, et ceci dans plusieurs secteurs libellés comme stratégiques : Santé, Acier et mines, Industries navales et aéronautiques, électronique et énergies renouvelables.

En revanche au niveau International, la Chine procède à une veille assidue dans le domaine de l'établissement des normes. D'autres actions comme l'attraction des technologies, l'envoi systématique d'étudiants dans les formations occidentales peuvent s'avérer être des moyens utiles dans le but d'aspirer les connaissances, particulièrement technologiques, en Chine.

Rien ne prouve cependant que ces méthodes rentrent dans un cadre organisé par le pouvoir chinois, le pays est en effet embourbé dans plusieurs affaires d'espionnage industriel au niveau international, ce qui a pour conséquence une vigilance et une certaine paranoïa des partenaires internationaux vis-à-vis des activités de recherche et de collecte d'informations de la Chine.

- **Le Canada :**

En 1992, le gouvernement fédéral décida de former le personnel d'ambassade dans le monde et un certain nombre de membres du gouvernement fédéral ayant des fonctions économiques au sein des provinces.

L'année 1996 a vu la création du National Research Council (NRC) qui va se focaliser sur la compétitive intelligence et commanditer la première étude d'envergure pour évaluer le degré d'utilisation des pratiques d'intelligence économique dans les entreprises canadiennes de haute technologie. Une étude datant de la fin des années 90 et portant sur les secteurs industrie et hautes technologies, révélait d'ailleurs que 57 % des PME enquêtées avaient mis en place un dispositif plus ou moins formel de « Business Intelligence ».

Aujourd'hui, les pratiques de compétitive intelligence sont bien implantées au Canada, particulièrement dans les secteurs de la banque, et des industries minières et pharmaceutiques. Les recherches et les formations sur le sujet se multiplient sur le sol canadien, et l'association SCIP Canada commence à s'émanciper de sa grande sœur américaine.

Localement, les acteurs encouragent un développement rapide et enthousiaste des pratiques d'intelligence économique. L'État québécois, par exemple, organise un dispositif de veille systématique sur les politiques publiques dans le monde en matière de gestion des musées, pilotage et accompagnement des politiques d'appui à l'innovation. Et déploie des stratégies d'influence fondées sur des partenariats culturels et scientifiques.

La culture canadienne est intéressante et naturellement propice à l'épanouissement de ces activités, car elle allie une connaissance et une pratique avancée de la veille, à une compréhension de l'intelligence concurrentielle tirée de la culture américaine.

L'articulation entre stratégie nationale et sa déclinaison au niveau local, particulièrement dans le soutien à l'innovation, est une des caractéristiques principales du modèle canadien. L'intérêt de cette approche est qu'il existe un réel effort de « socialisation » de la démarche auprès des PME afin de leur faciliter l'accès aux outils numériques d'intelligence économique.

Annexe n°2 : bulletin de veille de la DGVEES :


BULLETIN DE VEILLE
PME
 Création d'entreprise
 DEVELOPPEMENT LOCAL

ACTUALITE NATIONALE
 Algériens établis aux USA : Participer à diversifier les exportations
 Le ministre de l'Industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement M. Chérif Rahmani, a reçu une délégation composée d'hommes d'affaires algériens établis aux États-Unis qui ont émis à cette occasion le vœu de créer des entreprises industrielles dans divers domaines, destinés à l'exportation, notamment dans les technologies de pointe et les énergies renouvelables. L'entretien a porté sur les facilitations qu'offre la législation en matière d'investissement et les voies et moyens à mettre en œuvre pour accélérer ces investissements.
 Usine ACT de tracteurs de Constantine : Un partenariat fertile
 A l'occasion de l'inauguration de l'usine ACT (Algerian Tractors Company), spécialisée dans la fabrication de tracteurs agricoles, et accompagné du président du groupe américain Massey Ferguson, M. RAHMANI, ministre de l'Industrie, de la PME, et de la Promotion de l'investissement a indiqué que ce projet fait partie du programme tracé par les pouvoirs publics qui vise à reconstruire l'industrie algérienne filière par filière. Compte tenu de l'importance de la formation, qui fait partie de cette stratégie il a souligné que des experts américains et brésiliens vont aider à former la main-d'œuvre algérienne. Il a aussi insisté sur les encouragements et le soutien que porte l'État à développer la sous-traitance autour de ce pôle industriel et relevé l'importance, pour les PME de contribuer à produire des composants de qualité.
 Secteur de la pêche et de l'aquaculture : soutien de l'Union Européenne
 Lors de la réunion de la 7ème session du conseil d'association algéro-européen qui s'est tenue à Bruxelles en présence du ministre des Affaires étrangères, la commission européenne a annoncé l'adoption d'un programme d'appui aux secteurs de la pêche et de l'aquaculture et ce en complément au programme permanent de soutien à la diversification de l'économie qui a ciblé les secteurs de l'agriculture, l'agroalimentaire et le tourisme. La Commission a également rappelé que ce programme est financé dans le cadre du Programme indicatif National pour l'Algérie pour la période 2011-2013, qui dispose d'un budget total de 172 millions d'euros.

STATISTIQUES
 Edition du Bulletin Statistique de la PME – 1er semestre 2012
 Le Bulletin statistique de la PME, pour le 1^{er} semestre 2012 en cours de diffusion par le ministère de l'Industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement, apporte un éclairage sur la situation des PME en Algérie, leur démographie, l'emploi ainsi que l'évolution des différents dispositifs de soutien. Ainsi il est enregistré que le nombre de PME est passé de 659 320 entreprises enregistrées au 31/12/2011 à 687 386 à la fin du 1^{er} semestre 2012, dont 99,92% de PME du secteur privé. Portée par les différents dispositifs d'aide et de soutien mis en place par l'Etat, 27 736 PME ont été créées durant le 1^{er} semestre 2012, contre 23 923 créations durant le 1^{er} semestre 2011. Le document relève également la concentration majoritaire de la population de PME dans 12 wilayas du nord du pays, avec un taux de 52,87 %, au moment où 30,44 % sont enregistrées dans les hauts plateaux et 10,24 au sud du pays. Le document est consultable sur le site du ministère : www.mipmepi.gov.dz

CONJONCTURE INTERNATIONALE
 Salaires : augmentation dans les pays émergents et recul dans les pays développés
 L'Organisation internationale du Travail (OIT) a relevé dans son rapport mondial sur les salaires 2012-2013 que les salaires à l'échelle mondiale ont progressé à un rythme beaucoup plus faible qu'avant la crise de 2009, notamment dans les pays développés alors que dans les économies émergentes les hausses de salaire se sont poursuivies. Ces chiffres seraient encore plus faibles si l'on excluait la Chine des calculs. Le directeur général de cette organisation considère que ces conclusions montrent clairement que dans de nombreux pays, la crise a eu un impact très conséquent sur les salaires et, par extension, sur les salariés. Les salaires mensuels ont augmenté mondialement de 1,2% en 2011 seulement, contre une hausse de 3% de 2007 et de 2,2% de 2010. Le rapport souligne des différences énormes entre les différents pays et régions du monde, les salaires ayant tendance à augmenter dans les régions où la croissance économique est la plus forte. Alors que la croissance des salaires a souffert d'un double creux dans les économies développées où elle devrait être nulle en 2012, elle a continué d'augmenter tout au long de la crise en Afrique, Amérique latine et plus encore en Asie. Il existe aussi des différences considérables de niveaux de salaire d'un pays à l'autre pour un même emploi : un ouvrier du secteur manufacturier touche 35 dollars l'heure au Danemark contre 1,40 dollar aux Philippines.

INNOVATION - COMPETITIVITE
 Union Européenne : naissance du brevet unitaire
 Le Parlement européen vient d'adopter le « paquet brevet de l'UE » (brevet unitaire, régime linguistique et juridiction unifiée du brevet). C'est un sujet qui aura un impact important dans le domaine des nouvelles technologies, y compris les TIC. Un nouveau système de dépôt de brevets censé garantir une protection moins onéreuse et plus efficace dans les 25 États membres. Il est censé stimuler la compétitivité des entreprises. Tout inventeur pourra demander à l'Office européen des brevets (OEB) un brevet unitaire européen lui assurant une protection dans les 25 États membres. Suivant l'estimation de la commission européenne, un brevet européen pourrait coûter seulement 4725 euros, au lieu des 36 000 euros nécessaires actuellement. Les brevets seront disponibles en trois langues : anglais, français et allemand. Pour le député européen en charge de la législation sur la mise en place de ce système, ce vote constitue une bonne nouvelle pour l'économie européenne et en particulier pour PME européennes.

FINANCEMENT - CREDIT
 Allemagne : Négocie d'obligations de PME - segment boursier prometteur
 L'opérateur boursier allemand Deutsche Börse (la Bourse de Francfort) annonce qu'il allait devenir le numéro un du négocié d'obligations de petites et moyennes entreprises (PME) en Allemagne, un segment boursier encore modeste mais prometteur. Concentrant quelque 90% des échanges boursiers du pays, la Bourse de Francfort est de loin la plus importante place financière d'Allemagne, ne laissant à ses concurrentes régionales comme Stuttgart (sud) et Düsseldorf (nord-ouest) que des marchés de niche. Le segment des obligations d'entreprises est en pleine croissance depuis quelques années, alors que les banques suscitent de la méfiance et que le crédit bancaire est devenu plus difficile d'accès. Deutsche Börse s'est ainsi lancé dans ce segment depuis le début de 2011.

TURQUIE : La BERD soutient les PME
 La Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) prête 50 M€ à la banque turque Yapi Kredi, 4^{ème} banque privée du pays (518 succursales dans le pays). Cette somme doit permettre, aux PME un accès facile au crédit. 30 M€ de cette somme seront dédiés au secteur agro-alimentaire, qui emploie un quart de la population active. 20 M€ iront aux PME détenues ou dirigées par des femmes, renforçant ainsi la démarche de la BERD visant à développer l'entrepreneuriat féminin en Turquie.

Agenda
 18ème Edition du Salon International des produits Agro-alimentaires et Boissons Portugais « SSAB Portugal 2013 » du 25 au 27 Février 2013 à Lisbonne, Portugal
<http://www.sipex.pt>

CONTACT
 Coordinateur : Anwar CHERRI
 E-mail : anwarcherr@gmail.com
 Téléphone : 021 25 95 90

Bulletin de veille PME N° 21 – 30 DECEMBRE 2012 2

CLIMAT DES AFFAIRES
 Les PME algériennes lourdement taxées
 La pression fiscale sur les PME algériennes figure parmi les plus rudes au monde. C'est ce qui ressort de l'étude "Paying Taxes 2013", rédigée par le cabinet d'audit international Price Waterhouse Cooper (PWC), conjointement avec la Banque mondiale, sur le niveau de la pression fiscale exercée sur les PME. L'Algérie s'est classée à la 170, parmi les 185 pays étudiés. Selon l'étude les PME du pays sont taxées à hauteur de 72%, au moment où ces valeurs sont de 49,6%. Au Maroc, 42,6% en Egypte et 62,9% pour la Tunisie. D'après la même étude, en Afrique, le taux d'imposition moyen sur les PME est de 57%, ce qui en fait la région la plus taxée au monde.

ECLAIRAGE
 L'Office National de Métrologie Légale (ONML)
 L'ONML est un établissement public à caractère administratif (EPA), relevant du Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement doté de l'autonomie financière et créé en 1986 par décret n°86-250 du 30 septembre 1986. Sa mission principale est de s'assurer de la fiabilité de la mesure des instruments nécessitant une qualification légale et ayant incidence directe sur :
 • L'équité des échanges commerciaux
 • La santé
 • La sécurité
 • L'environnement
 • La qualité de la production industrielle
 Ses objectifs sont la sauvegarde de la garantie publique, la protection de l'économie nationale sur le plan des échanges nationaux et internationaux et la protection du consommateur. Tous les instruments de mesure (poids, volume, dimensions), de comptage (Compteurs d'énergie électrique, compteurs d'eau, Taximètres, volucompteurs...) sont assujettis aux contrôles métrologiques.

BON A SAVOIR
 Adjudication de 20 sites miniers pour exploration
 L'Agence nationale du patrimoine minier (ANPM) vient de lancer un appel d'offres national et international pour l'adjudication de 20 sites à travers le territoire national, pour l'exploration de différentes substances (calcaires, argiles, siliceux gris, sable siliceux, tuf). La date de dépôt des soumissions des offres techniques est fixée au jeudi 17 janvier 2013 au siège de l'ANPM.

LEXIQUE ET CONCEPT
 Action est un titre de propriété délivré par une société de capitaux (par exemple une société anonyme ou une société en commandite par actions). Elle confère à son détenteur la propriété d'une partie du capital, avec les droits qui y sont associés : intervenir dans la gestion de l'entreprise et en retirer un revenu appelé dividende.
 Obligation est une valeur mobilière constituant un titre de créance représentatif d'un emprunt. En tant que tel, l'obligation est cessible et peut donc faire l'objet d'une cotation sur une bourse ou un marché secondaire. Dans la pratique, les volumes échangés se négocient principalement de gré à gré.

Bulletin de veille PME N° 21 – 30 DECEMBRE 2012 4

DEVELOPPEMENT LOCAL : LA WILAYA D'ADRAR
 Présentation et situation géographique
 Avec une superficie de 439 700 km², Adrar occupe 17,98 % du territoire National, pour une population estimée 389.898 habitants (0,89 habitant / km²), avec une particularité que constituent ses 294 ksours éparpillés à travers son vaste territoire. Wilaya frontalière, elle est bordée au nord par les wilayas d'El-Bayadh et Bechar, à l'est par Tamanrasset et Ghardaia, à l'ouest par Tindouf, et au sud par le Mali et la Mauritanie, avec une ouverture vers le Niger.
 Infrastructures et voies de communication
 La wilaya est équipée d'un réseau routier très dense assurant une liaison vers le Nord et le Sud, constitué de 2.313,6 Km de routes nationales, 517,98 Km de chemins de wilaya et 453,65 Km de chemins communaux. La wilaya dispose de trois aéroports situés à Adrar, Timimoun et à Bordj-Badij-Mokhtar. Ces données font d'Adrar une wilaya accessible et désenclavée à 99%. La wilaya enregistre des acquis considérables dans les différents domaines de la formation et de la valorisation de la ressource humaine. La wilaya dispose ainsi d'une université, de 22 lycées et 69 CEM, et 11 centres de formation professionnelle, dispensant une formation dans 63 spécialités.
 Potentiel de développement et d'investissement
 La wilaya d'Adrar dispose de potentialités naturelles et de possibilités de développement économique et social très importantes. Le premier de ces atouts, sa frontière sud (internationale) longue de plus de 1.200 Km, grâce à la pratique du troc des opérateurs Algériens avec leurs homologues Maliens et Mauritaniens ainsi que des possibilités de transit pour l'exportation et les échanges avec les pays du Sahel.
 Une vocation agricole
 Les disponibilités hydriques énormes en eaux souterraines, pour le développement de l'agriculture. Une superficie agricole susceptible d'être mise en valeur de 300.000 hectares qui permet le développement de l'agriculture moderne sous pivot. L'extension des superficies de la phoeniciculture et le développement de la platiculture restent les principaux objectifs dans ce secteur. Le développement de la céréaliculture sous pivot, reste encore moyen et se heurte à différents problèmes et charges (coût excessif de l'électricité, un rendement à l'hectare juste moyen).
 Potentiel minier et énergétique
 En sus d'une centrale électrique d'une capacité de 100 MEGAWATT, les énergies solaire et éolienne peuvent aussi être des facteurs de développement par leur utilisation dans certains secteurs, notamment l'agriculture en vue de réduire les coûts d'exploitation. Des découvertes de pétrole et de gaz sont faites dans les régions de Régiane et Sbba, augurant d'un avenir prometteur dans ce secteur. Dans le domaine minier la wilaya présente un intéressant potentiel, principalement des substances destinées à la production de matériaux de construction tel que, argiles, argiles sable dégraissant, calcaire, marbres, dolomies, gypse, anhydrite...
 Potentiel touristique
 Les potentialités touristiques sont ces oasis de renommée mondiale (Timimoun, Tamentit...), l'artisanat traditionnel et un patrimoine culturel et folklorique très variés, des sites archéologiques et historiques, des foggaras, ksours... Des atouts pour constituer un pôle touristique par excellence dans la région.
 L'offre foncière

Identification Z/ ZAC/ ZET	Nombre de zones	Superficie totale (Ha)	Lots disponibles		Projets
			Nombre	Superficie	
Zones industrielles	Néant	/	/	/	214 Ha, en cours d'étude (programme des 42 Z.I.)
Zones d'activités	08	308,74	223	30,50 Ha	2 en cours de réhabilitation Adrar - Timimoun

Annexe 3 : Bulletin de veille technologique :

INSTITUT NATIONAL DE LA RECHERCHE
AGRONOMIQUE D'ALGERIE

N° 24 - Décembre 2012



Département Information,
Équipement,
Valorisation et
Veille Technologique

BULLETIN DE VEILLE TECHNOLOGIQUE ET ECONOMIQUE



Dans ce numéro :

Innovations technologiques 2

Brevets 4

Publications scientifiques et rap-
ports 7

Notes d'information scientifique 9

Sites web utiles 12

Manifestations scientifiques 14

Informations et données écono-
miques 15



Institut National de la Recherche Agronomique d'Algérie - INRAA - 2, rue Frères Ouassik - BP N° 200
Hassen Badi 16200 - El Harrach - ALGER Tel. + 213 21 52 12 81 Fax +213 21 52 12 83

En ligne : www.inraa.dz
Courriel : service.veille@inraa.dz

Ecole des hautes études commerciales

E.H.E.C

Guide d'entretien

Dans le cadre de la préparation du mémoire de fin d'études, et qui a pour thème : « L'état des lieux de l'intelligence économique en Algérie », en vue de l'obtention du Master en science commerciales, économiques et sciences de gestion -option Affaires Internationales-. Nous avons le plaisir de vous solliciter afin de bien vouloir nous éclairer en répondant à ce questionnaire.

Ce questionnaire est destiné aux professionnels, responsables, et experts dans le domaine de l'intelligence Economique en Algérie, L'objectif de cette étude est de déterminer la situation de l'évolution de l'intelligence économique en Algérie.

Question principale :

Où se situent actuellement les structures économiques algériennes en matière d'intelligence économique ?

Pour répondre à cette question, nous l'avons décomposée en six grandes interrogations qui visent à couvrir l'ensemble du champ jugé indispensable à l'épanouissement des pratiques de l'intelligence économique :

Le rôle de l'Etat :

Pensez-vous qu'il existe des politiques mises en place par l'appareil étatique pour favoriser le développement de l'intelligence économique sur le plan national ?

La culture d'entreprise :

Les entreprises algériennes sont-elles au fait de l'importance de l'outil d'intelligence économique ?

Pensez-vous que les entreprises font le nécessaire afin de mettre en pratique l'outil d'intelligence économique ?

Les groupes de réflexion :

Pensez-vous qu'il existe suffisamment de Think-tanks en Algérie ?

Quel rôle doivent jouer ces Think-tanks?

La production de l'information :

Existe-t-il des structures exclusivement dédiées à la production de l'information en Algérie?

La protection de l'information :

Pensez-vous que les entreprises fournissent suffisamment d'efforts afin de protéger leur patrimoine informationnel ?

Quelles difficultés rencontrent les entreprises dans leurs activités de protection de l'information ?

L'influence :

Les entreprises disposent-elles des conditions nécessaires afin d'agir sur leur environnement pour en tirer parti ?

Existe-t-il des méthodes formalisées utilisées par les entreprises dans le but d'influencer l'environnement en leur faveur ?

Table des matières :

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale 1

Chapitre 1 : Généralités sur l'intelligence économique 4

Section 1 : Evolution historique du concept de l'intelligence économique... 5

1. Evolution Anglo-Saxonne 7
2. Evolution française 11

Section 2 : Définition et composantes de l'intelligence économique 16

1. Définitions de l'intelligence économique 16
2. Composantes de l'intelligence économique 18
 - 2.1 La Veille 18
 - 2.1.1 La veille technologique 20
 - 2.1.2 La veille commerciale 21
 - 2.1.3 La veille concurrentielle 22
 - 2.1.4 La veille environnementale 24
 - 2.2 La protection de l'information 26
 - 2.2.1 L'authentification 29
 - 2.2.2 La sécurisation du système 29
 - 2.2.3 La sauvegarde 29
 - 2.2.4 Le secret industriel 30
 - 2.2.5 Les brevets 30
 - 2.3 L'influence 30
 - 2.3.1 La communication interne 30
 - 2.3.2 Le lobbying 31
 - 2.3.3 La communication externe 31

Section 3 : Fonctions de l'Intelligence Economique 33

1. Fonction 1: la maîtrise des connaissances et des savoir-faire 33
 - 1.1 l'identification et l'évaluation des connaissances et des savoir-faire 34
 - 1.2 la connaissance du droit, des règles et des normes de propriété industrielle 34
 - 1.3 l'application des règles de sûreté et de sécurité industrielle 34
 - 1.4 la maîtrise des technologies de l'information 34
 - 1.5 la conscience du coût de l'information 35

2. Fonction 2 : la détection des opportunités, des risques et des menaces	35
2.1 la maîtrise des techniques de veille	36
2.2 l'application du cycle de l'information	37
2.3 l'anticipation des risques	37
2.4 une compréhension de la réalité des rapports de force	37
2.5 la capacité de détection des réseaux	37
2.6 la capacité de déploiements offensifs	38
3. Fonction 3 : la coordination des acteurs et des activités	38
4. Fonction 4 : la mise en œuvre des stratégies d'influence	39

Chapitre 2 : modèles d'intelligence économique ...43

Section 1 : Les États-Unis ...44

Section 2 : Le Japon ...49

Section 3 : L'Allemagne ...54

Section 4 : La France ...60

Chapitre 3 : Etat des lieux de l'intelligence économique en

Algérie ...68

Section 1 : Evolution de l'intelligence économique en Algérie ...70

1. Historique du concept d'intelligence économique en Algérie ...70
2. Le dispositif d'intelligence économique algérien ...77
 - 2.1 La DGVSE ...79
 - 2.2 Les organismes de formations ...83

Section 2 : présentation de l'étude et principaux résultats ...86

1. Présentation de l'étude ...86
 - 1.1 Objectif de l'étude ...86
 - 1.2 Mode d'administration ...87
 - 1.3 Echantillon ...87
 - 1.4 Elaboration du questionnaire ...88
 - 1.5 Préparation des interviews ...90
 - 1.6 Déroulement des interviews ...90
2. Résultats de l'étude ...90

Section 3 : Recommandations et conclusions de l'étude 94

1. Recommandations 94
2. Conclusions de l'étude 98

Conclusion générale 99

Bibliographie

Annexes

Table des matières