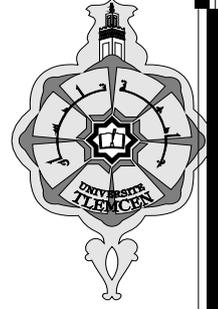


**République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique**



**Université Abou Bekr Belkaïd de Tlemcen  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion**

**Mémoire pour l'obtention d'un Magister  
Option : management stratégique et intelligence économique**

Thème

**Les facteurs clés de succès pour la mise en place  
d'un système d'intelligence économique  
au groupe SONATRACH AVAL  
Analyse exploratoire**

Présenté et soutenue publiquement par :

**Mr : Derfouf Mohamed amine**

Sous la direction du : **Pr Tabet-Aouel wassila (U. Tlemcen)**

Devant le jury composé de :

<b>Pr. TCHOUAR Kheir Eddine</b>	<b>Université de Tlemcen</b>	<b>Président</b>
<b>M.C.A. MALIKI Samir B.E</b>	<b>Université de Tlemcen</b>	<b>Examineur</b>
<b>M.C.A. DJENNAS Mustapha</b>	<b>Université de Tlemcen</b>	<b>Examineur</b>
<b>M.C.A. KAZI Amel</b>	<b>Université de Tlemcen</b>	<b>Examineur</b>

**Année Universitaire 2013/2014**



# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	1
<b>Chapitre 1 L'intelligence économique concepts et fondements.</b>	
<b>Introduction</b> .....	<b>06</b>
<b>Section 01: Les origines et les définitions de l'Intelligence Economique</b> .....	<b>07</b>
Sous-section 1-1 : Les dimensions historique et terminologique de L'IE.....	07
Sous-section 1-2 : Définitions de l'intelligence économique. ....	15
Sous-section 1- 3 : Clarification du concept d'intelligence économique.....	20
<b>Section02: La démarche de l'intelligence économique.</b> .....	<b>23</b>
Sous-section 2-1: Le cycle du renseignement.....	23
Sous-section 2- 2: La protection de l'information.....	47
Sous-section 2- 3 : L'intelligence économique offensive.....	48
<b>Section 03 : Les enjeux stratégiques de l'Intelligence économique</b> .....	<b>51</b>
Sous-section 3- 1:L'intelligence économique favorise l'innovation.....	51
Sous-section 3-2: L'intelligence économique favorise la performance de l'entreprise.	52
Sous-section 3- 3 : Apporter une aide à la décision stratégique pour une meilleure compétitivité.....	53
Sous-section 3-4:Agir sur l'environnement pour le modifier en faveur de l'entrepris	53
Sous-section3-5 :d'intelligence économique et la stratégie de l'entreprise.....	54
<b>Section 04 : Les principales fonctions de l'intelligence économique.</b> .....	<b>56</b>
Sous-section 4-1: la maîtrise des connaissances et des savoir-faire.....	56
Sous-section 4- 2: la détection des opportunités, des risques et des menaces.....	54
Sous-section 4- 3: la coordination des acteurs et des activités.....	55
Sous-section 4- 4: la mise en œuvre des stratégies d'influence.....	56
<b>Conclusion</b> .....	<b>58</b>

## **Chapitre 2 :L'intelligence économique, une nouvelle pratique managériale au service de la stratégie d'entreprise**

<b>Introduction .....</b>	<b>61</b>
<b>Section 1 :L'entreprise face à un environnement compétitif.....</b>	<b>62</b>
Sous- Section 1- 1: Les différentes caractéristiques de l'environnement d'entreprise.	62
Sous-section 1- 2 : Quel type d'information pour une représentation anticipative de l'environnement ?.....	66
Sous-section 1- 3 :L'intelligence économique, vers une relation dynamique entre l'entreprise et l'environnement.....	70
<b>Section 2 : Les systèmes d'information d'aide à la décision via la démarche d'IE...71</b>	
Sous-section 2- 1 : Système d'information d'aide à la décision (SIAD).....	73
Sous-section 2-2:Un système d'information adapté aux besoins d'une démarche IE.	77
<b>Section 3 :L'IE, un mode de management stratégique de l'information.....</b>	<b>80</b>
Sous-section 3- 1 :L'intelligence économique et l'apprentissage organisationnel.....	80
Sous-section 3- 2 : Le rôle de l'intelligence économique dans la société du savoir....	81
Sous-section 3- 3 :L'IE un vecteur de construction de compétences de l'organisation.	81
Sous-section 3-4 : La gestion de connaissance un levier de L' IE.....	82
<b>Section 4 : Les facteurs clés de succès 'un système d'intelligence économique.....</b>	<b>83</b>
Sous-section 4-1 : Le système d'intelligence économique.....	83
Sous-section 4-2 : Les notions de réussite et d'échec d'un SIE .....	89
Sous-section 4-3 : Facteurs clés de succès d'un SIE.....	90
<b>Conclusion .....</b>	<b>107</b>

## **Chapitre 3 : ETUDE DE CAS/ SONATRACH AVAL**

<b>Introduction.....</b>	<b>108</b>
<b>Section 1 : Analyse rétrospective de l'économie algérienne.....</b>	<b>109</b>
<b>Section 2 : L'Intelligence Economique en Algérie .....</b>	<b>111</b>
Sous – section 2-1 :L'introduction de l'Intelligence Economique .....	111
Sous – section 2-2 :L'IE au plus haut niveau de l'Etat .....	112
Sous – section 2-3 : Analyse SWOT de l'intelligence économique en Algérie.....	114

<b>Section 3 : l'entreprise SONATRACH, notre terrain de recherche.....</b>	<b>118</b>
Sous-section 3- 1 : Le secteur des hydrocarbures en Algérie.....	118
Sous-section 3-2 : SONATRACH en bref.....	119
Sous-section 3-3 : Présentation du Terrain d'étude.....	129
<b>Section 4 : Analyse et Interprétation des Résultats.....</b>	<b>142</b>
Sous-section 4-1 : Synthèse des l'entretiens .....	137
Sous-section 4-2 : Interprétation globales des entretiens.....	139
Sous-section 4-3 : Validation des Facteurs clés de succès.....	140
Sous-section 4-4 : Hiérarchisation des Facteurs clés de succès (FCS) validés.....	155
<b>Conclusion .....</b>	<b>170</b>
<b>CONCLUTION GENERALE.....</b>	<b>173</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	
<b>LISTE DES FIGURES</b>	
<b>LISTE DES TABLEAUX</b>	
<b>LISTE DES MATIERES</b>	
<b>ANNEXS</b>	

## Remerciements :

Pour reprendre les mots de Philippe Bonfils «contrairement aux apparences, écrire une thèse est loin d'être un exercice solitaire bien que le nom de l'auteur apparaisse seul sur la couverture », de nombreuses personnes m'ont soutenu dans le long parcours de ce travail, je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.



Je tiens à remercier sincèrement Madame Tabet Wassila en tant que Directrice de mémoire, pour sa sympathie, sa disponibilité, ses idées et conseils, ainsi que pour son aide précieuse tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Je remercie Monsieur Tchouar Kheir Eddine, qui m'a fait l'honneur d'avoir accepté de présider le jury en dépit de ces nombreuses occupations, en m'apportant ces observations et ces critiques.

Je tiens à remercier Monsieur Maliki Samir B.E, Monsieur Djennas Mustapha et Madame kazi Amel d'avoir accepter d'être les examinateurs de ce travail malgré leurs nombreuses tâches.

J'aimerais adresser un remerciement particulier à mes parents et à toute ma famille et mes proches qui m'ont toujours soutenu et encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire.

J'aimerais adresser un remerciement particulier au chef Daïra de Bab El Assa ainsi que mes collègues de travail pour leur aide et soutien tout au long de la période de recherche.

Le présent mémoire n'aurait pas pu s'achever sans l'appui moral de mes amis et de mes collègues à l'université, je les remercie tous pour leurs conseils judicieux, les discussions enrichissantes, et l'intérêt qu'ils ont porté à mon travail et je souhaite que la lecture qui s'offre à leur curiosité leur procure la satisfaction qu'ils espéraient.

Je voudrais aussi remercier les enseignants de la faculté des sciences économiques commerciales et de gestion.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements aux responsables au sein du groupe SONATRACH AVAL pour leur aide et leur soutien tout au long de ce travail.

## INTRODUCTION GENERALE :

L'environnement actuel des entreprises est marqué par une intensification du processus de développement technologique favorisant le passage d'une économie de production à une économie fondée sur le savoir, où le concept de l'entreprise d'information remplace progressivement la notion d'entreprise industrielle. Désormais, dans un environnement aussi changeant et flou, l'anticipation de l'information est devenue le socle de la stratégie de l'entreprise ainsi qu'une source d'un avantage concurrentiel. À cet effet, il est impératif pour les entreprises d'admettre que l'information a une immense valeur stratégique afin d'assurer leur pérennité dans un contexte aussi complexe et imprévisible. Par conséquent, et dans le cadre de cette entrave stratégique l'entreprise est appelée à se doter des capacités de veille afin de prédire les changements environnementaux, pour avoir une marge de manœuvre face à ses concurrents à travers des repenses pré-active et proactive basée sur une gestion efficace de ses ressources informationnelles, ce qui rend incontournable le fait de disposer d'un système qui permet à l'entreprise d'extrapoler les tendances de l'évolution de son environnement et d'utiliser les informations acquises à des fins décisionnelles.

Au milieu de tout cela a émergé le concept d'IE<sup>1</sup> offrant à l'entreprise l'habileté de maîtriser l'information stratégique et sa transformation en connaissance à haute valeur ajoutée pour optimiser au mieux son processus décisionnel afin de bien se positionner dans un environnement propice à son développement.

A travers ce travail nous essayerons de démontrer l'importance d'un SIE<sup>2</sup> pour les entreprises en général et nos entreprises nationales en particulier qui exercent dans un contexte en pleine transition vers une économie de marché caractérisé par des changements multidimensionnels considérables, ainsi que les FCS<sup>3</sup> susceptibles de conditionner sa réussite.

---

<sup>1</sup>IE : Abréviation que nous utiliserons dans ce mémoire pour désigner l'intelligence économique.

<sup>2</sup>SIE : Abréviation que nous utiliserons dans ce mémoire pour désigner le Système d'intelligence économique

<sup>3</sup>FCS : Abréviation que nous utiliserons dans ce mémoire pour désigner les facteurs clés de succès

En effet, sous l'impulsion de l'instauration d'une économie de marché, l'entreprise Algérienne déconnecter de son environnement est mise en carrefour se mettre au niveau où disparaître. De ce fait, il est impératif pour elle d'adopter des nouveaux modes de management permettant de mieux appréhender son environnement en vue de faire face à ces perpétuelles mutations à travers une gestion efficace de son patrimoine informationnel. Désormais, l'IE est devenue pour l'entreprise Algérienne non pas un choix mais une nécessité.

De là, nous avons mené une investigation auprès de l'entreprise Algérienne en choisissant comme exemple le groupe « SONATRACH AVAL » comme un terrain de recherche en vue de clarifier la perception de ses dirigeants et cadres vis-à-vis du terme IE et les FCS à l'étendue de leurs validations en tant que base de réussite pour la mise en œuvre de ce système au sein de leurs entreprises.

### **La problématique de la recherche et les hypothèses à vérifier**

La mise en place d'un SIE dans l'entreprise n'est pas une chose aisée du fait du caractère stratégique du système et la nature des informations en question et du comportement des individus membres de l'entreprise. Plusieurs variables doivent être prises en compte pour garantir le succès et le bon fonctionnement d'un tel système.

Les études effectuées dans ce domaine mettent en évidence les difficultés rencontrées par les entreprises dans le cadre de la mise en place d'un tel système englobé dans les trois points suivants :

1-Problème de communication entre les membres des unités d'IE d'un côté et les dirigeants de l'entreprise d'un autre côté.

2-Problème d'implication et de motivation du personnel qu'il faut sensibiliser à l'importance du SIE au sein de l'entreprise.

3-Les difficultés rencontrées par les utilisateurs potentiels du système à capter, traquer et utiliser les informations pertinentes et utiles à la prise de décision.<sup>1</sup>

Dès lors notre problématique est axée sur la question centrale suivante :

Quels sont les FCS susceptibles de conditionner la réussite du SIE ?

Afin de répondre à cette problématique, le présent travail de recherche sera organisé autour des axes suivants :

- La définition du SIE.
- La notion de la réussite et d'échec d'un SIE.
- Les FCS d'un SIE.
- La validation des FCS identifiés en se référant au modèle MERSIE<sup>2</sup> proposé par Chedia Dhaoui dans sa Thèse Doctorat « les critères de réussite d'un SIE pour un meilleur pilotage stratégique » auprès des cadres et dirigeants du groupe « SONATRACH AVAL » comme des paramètres qui pourraient favoriser et conditionner la réussite de ce système au sein des entreprises visitées selon leurs expériences professionnelles aux domaines de veille, de gestion d'information et de sécurité industrielle, et qui s'achèvera par une hiérarchisation des FCS retenus et validés selon leur importance.

On note que le travail établi se fonde sur deux hypothèses fondamentales à savoir :

H1 : Les entreprises étudiées du groupe « SONATRACH AVAL » n'ont pas une parfaite connaissance du concept d'intelligence économique.

H2 : Les facteurs clés du succès identifiés favorisent la mise en place d'un système d'intelligence économique au groupe « SONATRACH AVAL ».

---

<sup>1</sup>Inès Boulifa Tamboura, Identification des facteurs critiques des succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, Thèse Doctorat, 2008, P 4

<sup>2</sup>Abréviation que nous utiliserons dans ce mémoire pour désigner le Modèle d'Évaluation de la Réussite d'un Système d'Intelligence Économique

## Démarche de recherche

La démarche de la recherche que nous adoptons dans le présent mémoire qui est illustré dans la « figure 1 » ci-dessous, est une démarche exploratoire du type qualitative. Cette, démarche est recommandée lorsqu'on cherche à circonscrire et d'acquérir une vision aussi complète que possible sur un objet de recherche, en raison qu'il est nouveau ou vague, peu connu et complexe. En effet cette démarche vise à développer un éclaircissement sur les variables importantes du concept traité à travers des méthodes d'investigation variées comme : les observations, des entretiens et l'analyse documentaire.<sup>1</sup>

Après avoir questionné l'adéquation de notre démarche de recherche à notre problématique, nous reprenons les différentes étapes de notre mémoire :

Notre travail débutera par une partie théorique partagée en deux chapitres : dans le premier chapitre, intitulé « L'intelligence économique concepts et fondements » nous procédons à une analyse de la littérature en vue d'établir un cadre théorique de ce concept, cette analyse est déclinée en quatre (4) sections:

- Les origines et les définitions de l'IE.
- La démarche de l'IE.
- Les enjeux stratégiques de l'IE.
- Les principales fonctions de l'IE.

Le deuxième chapitre « L'intelligence économique, une nouvelle pratique managériale au service de la stratégie d'entreprise » est organisé en quatre (4) sections, dans la première, nous allons commenter le contexte complexe dans lequel se trouvent les entreprises, puis nous montrons comment l'IE permettra de mieux appréhender la relation entre l'entreprise et son environnement. La seconde section, à pour objectif d'identifier les caractéristiques d'un SI<sup>2</sup> permettant de supporter et de répondre aux besoins d'une démarche d'intelligence économique. La troisième section, vis à démontrer les pratiques de la démarche d'intelligence économique en

---

<sup>1</sup> Yves Evrard, Bernard Pras, Elyette Roux, Market, études et recherche en Marketing, 2<sup>ème</sup> édition Nathan 1998, P23, 24.

<sup>2</sup> SI : abréviation que nous utiliserons dans ce mémoire pour désigner le système d'information.

tant que maîtrise de l'information stratégique. Dans la dernière section de ce chapitre, nous contribuons à définir ce que c'est un SIE et la réussite d'un tel système fondé sur la notion des FCS identifiés.

La deuxième partie de notre travail correspond à une enquête exploratoire de type qualitative qui vise à obtenir l'opinion des dirigeants et cadres des entreprises du groupe « SONATRACH AVAL » vis-à-vis du terme IE et la pertinence de nos facteurs déjà identifiés, cela, après avoir procédé dans un premier temps à une analyse rétrospective du contexte économique Algérien, ainsi que la dimension de l'IE en Algérie en vue de dégager les atouts permettant de supporter et de répondre aux besoins d'une éventuelle intégration de la démarche d'intelligence économique dans les pratiques managerielles de nos entreprises afin de faire face aux exigences d'un environnement de plus en plus globalisé.

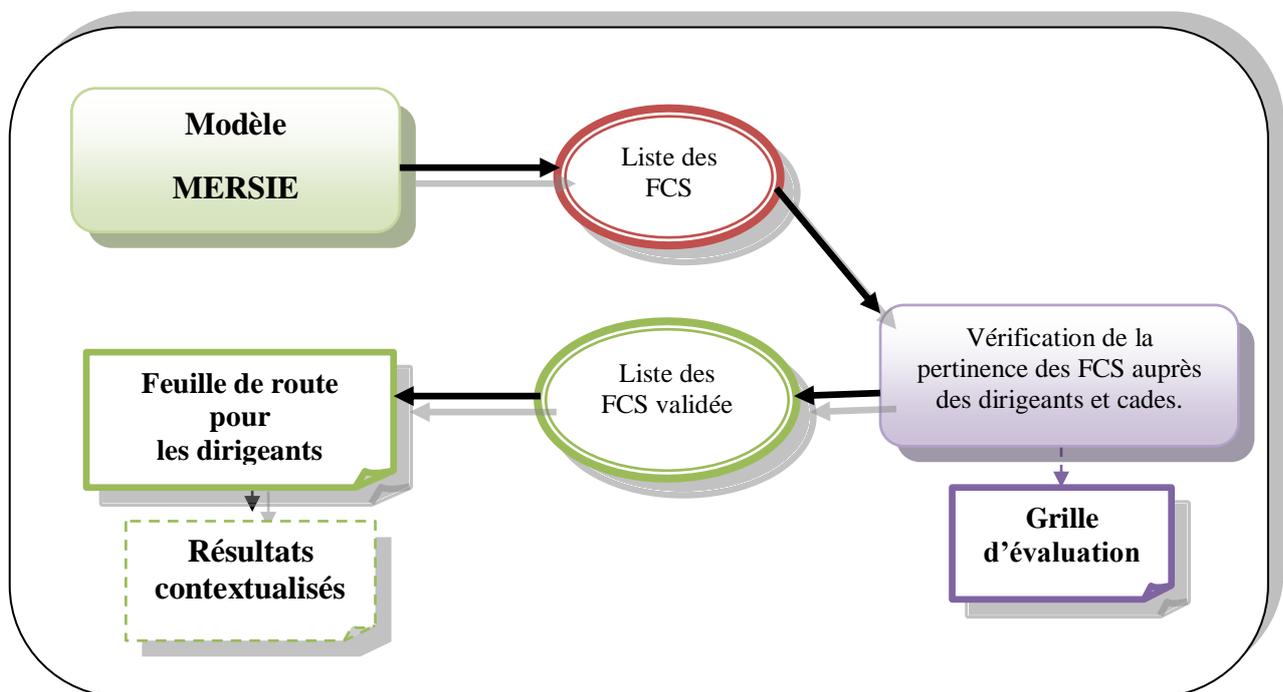


Figure1 : La démarche de recherche

## *Introduction*

Le monde contemporain connaît une démarche éprouvée de la mondialisation par un développement technologique et informationnel accéléré qui marque une transition vers l'ère de l'immatériel. Du fait, la maîtrise de l'information stratégique est devenue une source d'un avantage concurrentiel durable pour les entreprises désireuses d'obtenir une place dans un environnement compliqué et instable, afin de garantir leurs pérennités dans le cadre d'une économie mondialisée, ce qui rend impératif à ses l'entreprises de posséder un système qui permet une gestion efficace des informations en vue de soutenir la décision stratégique dans un environnement aussi imprévisible et péril.

C'est cet accouplement entre la stratégie et l'information qui distingue le concept d'IE qui permet en effet à l'entreprise de capter et interpréter des informations d'une grande valeur ajoutée qui servent à soutenir son processus décisionnel à travers une démarche axée sur les besoins et les attentes des utilisateurs pour une meilleure anticipation des opportunités et des menaces environnementales.

Dans ce chapitre, nous allons mettre le point sur le concept d'IE en vue d'éclaircir un concept qui malgré son expansion, souffre d'une méconnaissance de la part de nos décideurs et dirigeants Algériens. Pour cela, nous proposerons d'examiner les axes suivants

- Les origines et les définitions de l'IE.
- La démarche de l'IE.
- Les enjeux stratégiques de l'IE.
- Les principales fonctions de l'IE.

« Attendre d'en avoir assez pour agir en toute lumière,  
C'est se condamner à l'inaction »  
Jean Rostand (1894-1977)

## Section 1 : Les origines et les définitions de l'IE:

### Sous-section 1-1 : Les dimensions historique et terminologique de l'IE.

Nous citons dans cette section quelques illustrations marquantes au cours de l'histoire afin de clarifier chronologiquement les terminologies anglo-saxonnes et francophones désignant l'IE :

Les terminologies anglo-saxonnes de l'IE recouvrent principalement les notions de « scanning », de « intelligence » de « business intelligence », et de « strategic intelligence » pour désigner l'activité globale d'intelligence.

Le terme « compétitive intelligence » est utilisé pour souligner l'importance de la surveillance des concurrents dans la surveillance des environnements, il ne s'agissait pas de collecter des données et d'élaborer des analyses statiques mais d'analyser en profondeur la concurrence « *transformer des données en intelligence* » Petit à petit, le concept de « *compétitive intelligence* » évolue vers l'expression « *business intelligence* » ou la « *strategic intelligence* » pour ne plus concerner uniquement le domaine concurrentiel mais tous les environnements de l'entreprise.

Les terminologies francophones de l'IE les plus utilisées dans la littérature sont principalement représentés par les termes « *vigilance* », « *surveillance* », « *veille* », « *veille stratégique* », et enfin « *intelligence stratégique* ».

Dans un premier temps, le terme « *veille* » a été préféré à celui de « *surveillance* » qui, se réfère trop à l'univers policier ou du renseignement Militaire, mais pour certains chercheurs, « *veille* » n'est pas entièrement satisfaisante car elle possède un caractère passif, et de ce fait, elle est considérée comme une mauvaise traduction de « *intelligence* », elle indique que l'entreprise est à l'écoute de son environnement mais qu'elle ne fait rien tant qu'elle n'a pas détecté de signal, elle est passive alors que l'intelligence renvoie à une attitude plus volontariste envers l'environnement.

La veille devient intelligence à partir du moment où elle consiste à proposer des recommandations ou des préconisations à l'utilisateur destinataire pour mener des actions d'influence sur l'environnement.<sup>1</sup>

Plusieurs auteurs tentent de remonter ces origines à « SUN TZU », un général de guerre chinois environ cinq siècles avant Jésus Christ. Les travaux de « SUN TZU » sont fondés sur l'art de la guerre et montrent l'importance de l'information dans les affrontements militaires, mais ces travaux ont été fondés sur le mot anglais « intelligence » qui a rapport avec le mot renseignement affilié au concept Militaire, ceci est un peu éloigné de notre conception d'IE d'aujourd'hui.<sup>2</sup>

L'IE, en tant que recherche d'informations et exploitation avec un objectif économique, existe depuis très longtemps, dans l'histoire, elle a souvent été liée aux informations ramenées par les explorateurs et les commerçants, les récits de voyage ont constitué des mines d'or et des gisements importants d'informations.

La notion d'IE est apparue après la deuxième Guerre mondiale où le centre de renseignement de Londres, exploitait toutes les informations en provenance du continent européen, cette culture du renseignement permit aux Américains de développer les premiers systèmes de traitement électronique de l'information, la pression concurrentielle provoquée par la 2ème guerre mondiale a rendu les tissus économiques plus vulnérables, les entreprises de l'époque devaient s'adapter pour assurer leur survie, l'entreprise n'était plus une unité isolée de son environnement mais plutôt un système ouvert qui interagit avec celui-ci pour s'adapter avec les évolutions et assurer sa survie. C'était le début de l'émergence de la société de consommation ce qui a permis la prise de conscience de l'importance du marketing pour satisfaire les besoins des clients de plus en plus exigeants et le besoin de s'informer est devenu une nécessité indispensable pour les entreprises, les cellules de « marketing intelligence » en Grande Bretagne et celle de « compétitive intelligence » aux États-Unis ont été créées dès les années 50.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Chedia Dhaoui les critères de réussite d'un SIE pour un meilleur pilotage stratégique Thèse Présentée et soutenue publiquement le 04 Avril 2008,p 59,60.

<sup>2</sup>Babajide S. Afolabi La conception et l'adaptation de la structure d'un système d'intelligence économique par l'observation des comportements de l'utilisateur, Thèse Doctorat de l'Université Nancy 2, 2007, p14.

<sup>3</sup>Talal Bouchakor, Thèse professionnelle Mastère, dispositif d'intelligence économique pour le secteur de l'offshoring au Maroc Stratégie et mise en œuvre cas de casa shore, 2006, p 24,25.

« Luhn » emploie en 1958, l'expression "business intelligence system" pour qualifier un système de communication facilitant la conduite des affaires au sens large et qui accorde une place importante aux activités de recherche active d'informations<sup>1</sup>, il cite la définition de l'intelligence à partir d'un dictionnaire : « *tout système de communication servant à la conduite des affaires, au sens large, peut-être considéré comme un système d'intelligence. La notion d'intelligence peut être définie, dans un sens général, comme la capacité à appréhender les interrelations entre des faits disponibles de manière à guider l'action vers un but désiré* »<sup>2</sup>

En effet, « Luhn » a effectué après avoir été officier des communication de l'armée allemande durant la première guerre mondiale une partie de sa carrière professionnelle au sein du groupe IBM, où il fut l'un des premiers à s'atteler aux résolution de problèmes de classement et de stockage de documents par le biais de moyens informatique, sa définition indique d'emblée le lien très fort entre l'IE et l'action.<sup>3</sup>

L'année suivante « B.H. Alden » (1959) proposent l'expression de compétitive intelligence pour rendre compte des pratiques informationnelles qu'utilisent les entreprises pour suivre leur environnement concurrentiel.

Puis, en 1962 une nouvelle expression va être employée par « W.J. Guyton » (1962) qui s'intéresse à la surveillance des marchés et préférera parler dans ce contexte de "marketing intelligence", tandis que « W.T. Kelley » (1965) emploiera l'expression voisine de "Market Intelligence". Par la suite, certaines de ces expressions vont être reprises comme "Business Intelligence" que « R.M. Greene » (1966), utilise pour parler de l'élaboration d'une fourniture : « *information traitée qui intéresse le management sur le présent et le futur de l'environnement dans lequel les affaires s'opèrent* ». Mais encore une fois, le choix de cette expression ne fera pas l'unanimité puisque « F. Aguilar » (1967) lui préférera celle de "scanning the business environment" pour rendre compte à la fois « *d'une surveillance qui consiste à collecter ou recueillir des informations et des connaissances générales sur*

---

<sup>1</sup> Stéphane Goria, Knowledge Management et d'Intelligence Economique deux notion aux passes proches et aux future complémentaires, document de Equipe SITE@ LORIA, p4, <http://isdsm.univ-tln.fr>

<sup>2</sup> Sophie Larivet, intelligence économique: Enquête dans 100 PME, Editions L'Harmattan, 2009, p23

<sup>3</sup> Norbert Lebrument, Intelligence économique et management stratégique: le cas des pratiques d'intelligence des PME, L'Harmattan, 2012, p 78.

l'environnement et une recherche qui correspond à la recherche active d'informations particulières, nécessaires à la résolution d'un problème qui vient d'apparaître ». <sup>1</sup>

Mais c'est dans l'ouvrage de Wilensky sociologue américain 1967 intitulé : « Organisational intelligence : knowledge and policy in government and industry », qu'apparaît plus clairement encore la conception moderne de l'IE:

*« L'intelligence organisationnelle se décline à travers le recueil l'analyse, l'interprétation et la diffusion de l'information utile au processus de décision de l'organisation. »*<sup>2</sup>

« H. Wilensky » distingue par la suite trois catégories d'intelligence organisationnelle :

- L'intelligence de contact : consiste en la capacité à savoir qui décide de quoi, qui dispose de quelle information, comment et quand l'atteindre.
- L'intelligence interne : a pour objet la surveillance de l'intérieur de l'entreprise, la sûreté et la sécurité.
- Enfin, l'intelligence des faits consiste à fournir au décideur de l'information technique, scientifique, juridique, économique, démographique, sociologique, industrielle... Wilensky précise de façon visionnaire l'importance des technologies de l'information dans ce volet de l'intelligence, que l'on peut rapprocher de la veille.<sup>3</sup>

Néanmoins Wilensky, en utilisant le concept d'intelligence organisationnelle, offre la définition la plus proche du concept français d'intelligence économique : l'intelligence organisationnelle vise à gérer le problème de rassemblement, traitement, interprétation, et communication de l'information nécessaire au processus de prise de décision.<sup>4</sup> Cela a été affirmé clairement par Larivet 2002 qui a jugé que « dans ce que Wilensky nommait intelligence organisationnelle apparaissent les constituants fondamentaux de ce que l'on nommera en France IE avec la pratique d'influence, la détection des menaces et des opportunités, mais aussi

---

<sup>1</sup> Stéphane Gorla, Ibid p4.5.

<sup>2</sup> Frédérique Peguiron, L'intelligence économique au service des acteurs de l'université: La question du partage de l'information sur les campus, Editions L'Harmattan, 2008, p 26.

<sup>3</sup> Sophie Larivet, France, Intelligence économique : acception française et multi dimensionnalité, Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001, document de Université Laval Québec, p4, 5.

<sup>4</sup> Norbert Lebrument, 2012, Ibid. p79.

des forces et des faiblesses de l'entreprise, la protection de patrimoine de l'organisation, les réseaux »<sup>1</sup>

« Ansoff » a publié en 1975 un article qui ouvre exactement la porte de l'IE telle que nous pouvons l'entendre et la comprendre aujourd'hui : l'activité de veille doit permettre de déchiffrer dans l'environnement ce qui fera différence avec les concurrents parce qu'ils ne l'auront pas décelé ou l'auront fait trop tard « signaux faibles »<sup>2</sup>

Au début des années 80 « M.E. Porter », chercheur à la Harvard Business School en stratégie de l'entreprise et en économie industrielle précise que pour renforcer sa position concurrentielle sur le marché, l'entreprise doit posséder une base de connaissances suffisante portant sur les différents concurrents, il note également que le chef d'entreprise a besoin d'énormément de données pour répondre aux interrogations concernant ses concurrents et appréhender leurs intentions stratégiques pour cela « M.E. Porter » évoque l'importance et la nécessité d'un système d'intelligence sur la concurrence<sup>3</sup> « *the need for a Competitor Intelligence System* ». Cette expression a été traduite en 1982 par la « *nécessité d'un système de renseignement sur la concurrence.* »<sup>4</sup>

D'après « Cohen Corine » (2004), « J.M. Oury » (1983) est le premier à signaler les dangers du défaut de vigilance et l'importance de son efficacité et ceci dans son ouvrage « *Économie politique de la vigilance* ».

Selon l'auteur, la vigilance est une activité qui nécessite des efforts permanents d'observation et d'interrogation. 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<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup>Larivet, S, Les réalités de l'intelligence économique en PME, Thèse de doctorat en sciences de gestion sous la direction du Pr. Robert Paturel, Université du Sud Toulon-Var, 2002.p20.

<sup>2</sup>Damien Bruté de Rémur, perface d'Alain Juiet, Ce que intelligence économique veut dire, Edition Organisation, 2006, p32.

<sup>3</sup> L'intelligence économique : quelques éléments de définition  
[dc172.4shared.com/doc/dFnH5WEm/preview.html](http://dc172.4shared.com/doc/dFnH5WEm/preview.html). Consulter le 23/10/2013.

<sup>4</sup>Porter M., Compétitive Strategy, Macmillan Publishing C, Inc, 1980. Traduction française : Choix stratégiques et concurrence, economica, 1982.p79.

<sup>5</sup>Rida Chafik, Etude empirique sur les pratiques des entreprises marocaines en matière d'intelligence Economique, Mémoire DESA, université Hassan II de Casablanca, 2007, P, 16.

Partant des travaux de « M.E. 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, et que l'un des points clés d'une formulation efficace de la stratégie est le développement et l'utilisation d'un système de surveillance de l'environnement concurrentiel, Pour « R.A. Thiétart », une recherche constante et une analyse des informations sur l'environnement sont indispensables pour que les entreprises puissent anticiper les opportunités de développement et contrer les menaces afin de réagir d'une façon rapide.<sup>1</sup> « R.A. Thiétart » 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* »<sup>2</sup>.

En France, les premières définitions du terme « Veille » commencent à apparaître vers la fin des années 80, mises en évidence par des praticiens :

- Selon « Martinet et Ribault », 1989 la veille est : « *une attitude plus au moins organisée d'écoute des signaux provenant de l'environnement de l'entreprise et susceptible de mettre en cause ces options stratégiques* » ils distinguent quatre types de veilles telles que la veille technologique, la veille concurrentielle, la veille commerciale et la veille environnementale.<sup>3</sup>

- « P. Baumard » (1991) indique que la veille stratégique est moins proactive que l'IE « *la veille se différencie de l'intelligence en s'interdisant de modifier l'environnement sur lequel elle exerce une observation continue, elle a un rôle de détection tandis que l'intelligence a une mission de positionnement de l'entreprise dans l'environnement qu'elle remplit par une stratégie d'influence et de coercition des acteurs de cet environnement (lobbying, propagande, campagne de presse, networking)* ».<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>Corine Cohen, document de l'université Aix-Marseille III, La surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille stratégique, et intelligence Stratégique de concepts différents mais complémentaires, W.P. n°598, Mars 2000, document d'Université Aix-Marseille III, p27, [www.cergam.org](http://www.cergam.org)

<sup>2</sup>Thiétart R.A., « La stratégie d'entreprise », Éditions Mac Graw Hill, 1984, 2ème édition, 1990, p88.

<sup>3</sup> Nicolas Moinet, Petite histoire de l'intelligence économique, édition L'Harmattan, 2010, p25.

<sup>4</sup> Baumard, « Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels », Éditions Masson, Paris, 1991, p176.177.

•Selon « F. Jakobiak » (1992), la veille technologique est *«l'observation et l'analyse de l'environnement suivies de la diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique »*.<sup>1</sup>

C'est le rapport Martre paru en 1994 afin de mieux définir l'IE qui va marquer la rupture avec le concept spécifique de Veille ce rapport fait explicitement référence à l'IE qui va jusqu'au début des années 2000 être de plus en plus accepté.

L'IE devient ainsi un outil à part entière de connaissance et de compréhension permanente des réalités des marchés, des techniques et des modes de pensée des concurrents, de leur culture, de leurs intentions et de leur capacité à les mettre en œuvre<sup>2</sup>, elle se définit alors comme *« l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information utile aux acteurs économiques obtenue légalement »*.<sup>3</sup>

Elle se caractérise par les quatre fonctions qu'elle remplit, présentées par la relation synthétique suivante :

**IE = VIP + C**, avec V = la Veille, I = l'Influence, P = la Protection et C = la Coordination

L'IE correspond non pas à un seul de ces éléments, ni à la combinaison de deux d'entre eux, mais à la pratique des trois premiers sous la contrainte ou avec l'objectif de la quatrième composante<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Jakobiak F, exemples commentés de veille technologique, Éditions d'Organisation, 1992, P198.

<sup>2</sup> Babajide S. Afolabi, 2007, p16.

<sup>3</sup> François, Jakobiak, intelligence économique la comprendre l'implanter l'utiliser, édition d'organisation 2006, p5.

<sup>4</sup> Robert Paturol Professeur des Universités Université de Bretagne Occidentale IAE de Brest, Katia Richomme-Huet Maître de Conférences des Universités Professeur Associé Euromed Marseille Ecole de Management, Vers la mise en œuvre d'une démarche d'intelligence économique pour l'artisanat en région PACA, p6.  
[recherche-artisanat.etud.univ-montp1.fr](http://recherche-artisanat.etud.univ-montp1.fr)

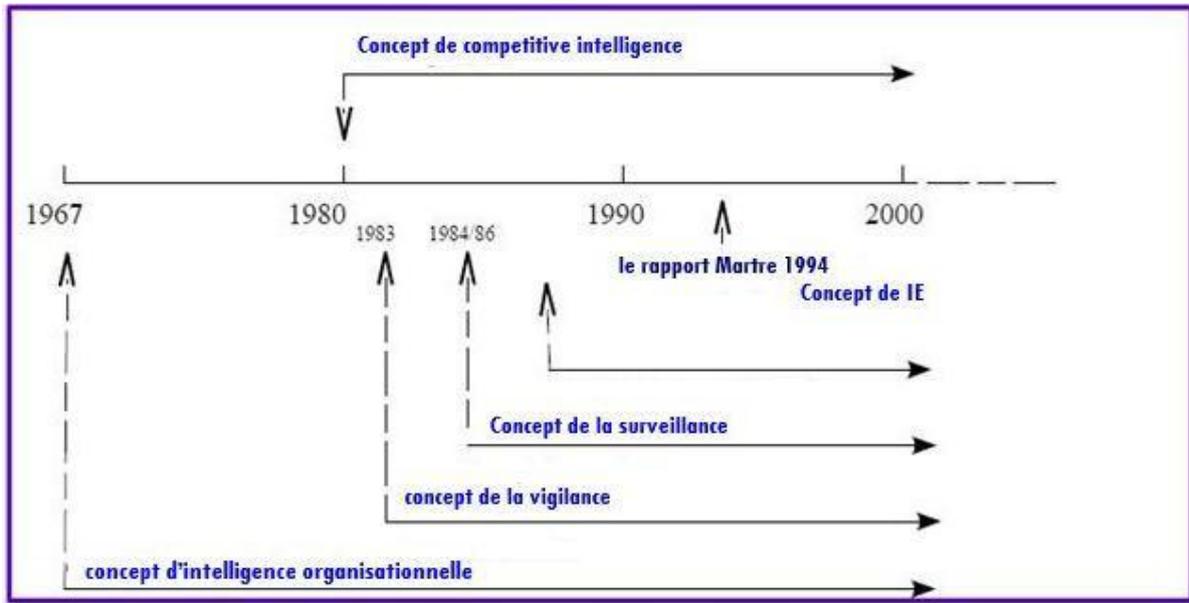


Figure1- 1 : L'évolution des terminologies anglo-saxonnes et francophones d'IE  
Source : Corine Cohen, 2000, *Op cit*, p46.

### Sous-section1- 2 : Définitions de l'intelligence économique :

Sans prétendre à aucune exhaustivité, nous proposons les définitions les plus courantes de l'IE en vus de mettre en avant une approche globale de ce concept :

Le commissariat général du plan 1994, définit L'IE comme suit:

*« L'ensemble des actions de recherche, de traitement et de diffusion en vue de l'exploitation de l'information utile aux acteurs économiques, ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût. L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel. Ces actions, au sein de l'entreprise, s'ordonnent en un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs à atteindre. »<sup>1</sup>.*

Cette première définition nous permet de tirer les conclusions suivantes :

- L'IE est une approche globale qui concerne aussi bien l'entreprise que les acteurs économiques.
- La réussite d'un SIE nécessite une coordination entre ses différentes phases (recherche, traitement, diffusion et exploitation).
- L'IE est différente de l'espionnage, elle s'inscrit dans une démarche légale de recherche d'informations.
- L'opération de recherche doit être orientée vers les informations de qualité, utiles pour prendre des décisions stratégiques.
- La nécessité de protection et de sécurisation des informations contre les actions illégales.
- L'IE est une pratique ayant pour objectif d'aider les décideurs à améliorer la position concurrentielle de l'entreprise.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Martre, H. (1994). Intelligence Economique et Stratégie des entreprises, travaux du groupe dirigé par Henri Martre pour le Commissariat Général du Plan. Paris, La documentation Française, p16.

<sup>2</sup> M Rida Chafik, 2007, Op cit P19

Notons aussi la définition proposée par L'association française pour le développement de l'intelligence économique (AFDIE, 1997) « *L'intelligence économique est une dynamique de construction collective fondée sur la conviction et la responsabilité de tous, et consiste en l'appropriation et l'interprétation de l'information en vue d'une action économique, immédiate et ultérieure, fondée sur le principe de coordination elle s'accompagne d'une évolution de la culture d'entreprise et de la capacité de construire l'avenir face à des événements incertains, enfin, elle permet de tirer parti des avantages stratégiques pour construire un avantage concurrentiel performant et durable* »

D'après l'institut des hautes études de défense nationale (IHEDN, 2002) l'IE est définie comme suit : « *Une démarche organisée au service du management stratégique de l'entreprise visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'information et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités), ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes* ». <sup>1</sup>

Cette définition de l'IHEDN s'est basée essentiellement sur des définitions données par 950 dirigeants d'entreprises françaises. Elle se distingue de celle proposée par le rapport du Martre du fait qu'elle insiste sur :

- L'organisation et la formulation de l'IE au sein de l'entreprise.
- Le rôle important de l'IE dans la compétitivité de l'entreprise.
- La création et la diffusion des connaissances et non seulement d'informations utiles.
- L'intégration d'autres éléments dans le processus, il s'agit des outils des salariés et des réseaux internes et externes. <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Jean-Louis Levet, l'intelligence économique : mode de pensée, mode d'action, Paris, Economica, 2001, P 19

<sup>2</sup> Rida Chafik, 2007, Ibid. P19

« Alain Juillet », haut responsable chargé de l'IE au secrétariat général de la défense nationale français définit l'IE comme étant : « *La maîtrise et la protection de l'information stratégique pertinente pour tout acteur économique, à la fois offensif et défensif, c'est un concept global qui ajoute à la pratique du cycle du renseignement, son utilisation dans l'aide à la décision et la mise en œuvre de certains types d'actions, il ne s'improvise pas car c'est un métier avec un savoir faire ayant pour finalité la compétitivité et la sécurité de l'Etat et des entreprises, il est en train de s'imposer pour tous les acteurs voulant améliorer leur niveau de performance sur l'échiquier international.* »<sup>1</sup>

Selon **B. Besson et J-C. Possin (1996)** : « *L'intelligence économique est un outil capable de détecter des menaces et opportunités de toute nature dans contexte de concurrence exacerbée* » puis « *elle est avant tout la rencontre entre l'ignorance et la volonté de s'affranchir de cette ignorance. Elle est volonté de traduire cette ignorance en questions, puis en objectifs* »<sup>2</sup>

Pour **Alain-Dupré et Duhard** « *L'intelligence économique est avant tout un outil a l'aide à la décision, c'est-à-dire l'information constituent une ressources stratégique de l'entreprise, son objet et la réduction de l'incertitude dans le bute de rendre la décision non aléatoire* »<sup>3</sup>

D'après **Bruffaert-Thomas et Bouchard** « *L'intelligence économique est un processus permanent et itératif de découverte du sens de la réalité économique et de l'intention des acteurs du marché, en fonction des objectifs précis, dont les résultats son communiqués au bon moment a celui qui prend la décision et ordonne l'action.*»<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>Alain Juillet, Du renseignement à l'intelligence économique, la revue défense nationale et sécurité collective, Édition : comité d'étude de défense nationale, n°: 12 Année : 2005, p 13.

<sup>2</sup>Besson Bernard et Possin Jean Claude, du renseignement à l'intelligence économique, détecter les menaces et les opportunités pour les entreprises, édition Dunod, 1996, P1, 212.

<sup>3</sup>Allain, Dupré Patrice et Duhard Nathalie, Les armes secrètes de la décision : la gestion de l'information au service de la performance économique, Gualino, 1997, P14.

<sup>4</sup>Bruffaert-Thomas Josette et Bouchard Benoit, veille et intelligence économique : de la stratégie à la communication de l'information, IDP sarl Paris, 1996, P12.

Vu que le nombre des définitions est trop élevé, en ce qui concerne l'IE, nos lecteurs peuvent juste retenir ce qui suit, pour que la compréhension soit facile :

▪L'IE est un processus finalisé sur la recherche et la protection de l'information utile dont ont besoin les différents niveaux décisionnels de l'entreprise, en vue d'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.

▪Elle est **une démarche proactive** qui vise la maîtrise des savoirs faire, la détection des opportunités et des menaces, la capacité à mieux orienter les stratégies, les actions d'influence pour accompagner la mise en œuvre des stratégies.

▪C'est un **système d'aide à la décision**, ses principales caractéristiques sont :

▫Volonté de coordination des acteurs économiques.

▫L'exploitation stratégique ou tactique des informations appropriées procurant un avantage concurrentiel.

▫Formulation des raisonnements stratégiques.

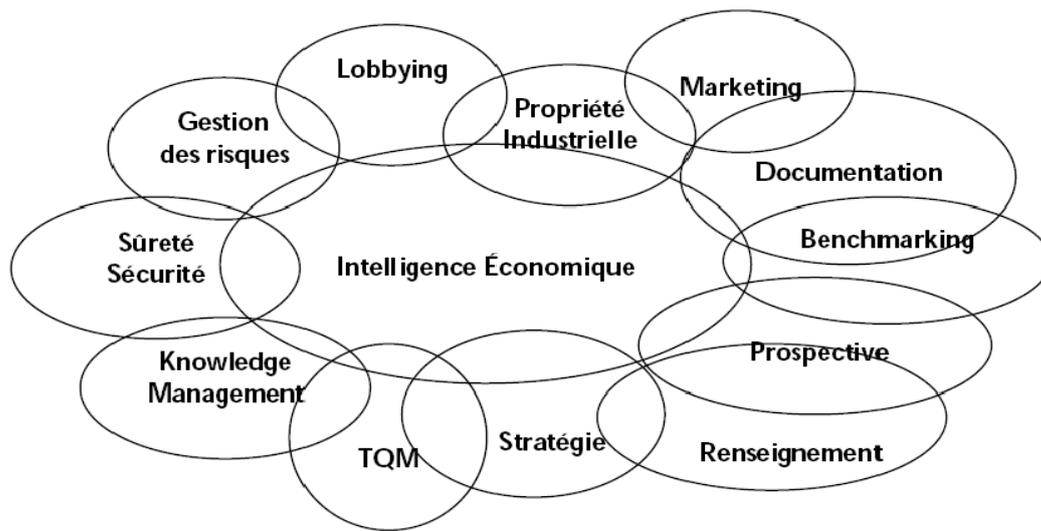
▫Respect des méthodes légales et des normes éthiques et déontologiques.

Enfin, L'IE en tant que culture elle est à fois « intelligence de l'économie » et « économie de l'intelligence », elle est un art, celui de la compréhension, de la persuasion et de l'action. L'art de comprendre l'économie et de persuasion qui situe les relations dans la pérennité, l'art qui se donne les moyens d'actions. L'IE ressemble à un système sensoriel de perception vigilante, de compréhension cohérente, de persuasion permanente et action pertinente.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Guy Massé, François Thibaut, Intelligence économique, un guide pour une économie de l'intelligence, édition De Boeck université, 2001, p 263.

L'IE embrassent plusieurs disciplines et se trouvent au centre des différents domaines d'activité, comme le montre la figure ci-après.



**Figure 1-2 : La pluridisciplinarité de l'Intelligence Economique**

Source : Cigref – Intelligence économique et stratégique, 2003 p 22

Par ailleurs, un éclaircissement de la notion d'IE par rapport à d'autres concepts nous paraît essentiel pour éviter toute confusion.

### Sous-section 1-3 : Clarification du concept d'intelligence économique

A présent nous allons porter des éclaircissements du concept de l'IE par rapport à certains concepts en vue de dégager les ambiguïtés.

- **Intelligence économique et l'espionnage industriel :**

L'espionnage industriel est souvent décrit comme un dérivé malsain de la veille technologique, le « cancer » de l'IE. Il s'agit de l'ensemble des pratiques à travers lesquelles les informations sont obtenues par des moyens répréhensibles (corruption, piratage, vols de documents...). Cette pratique se trouve très proche des méthodes de renseignement Militaire et sort des limites de la morale et de la légalité.<sup>1</sup> L'IE se distingue de l'espionnage économique, par le fait d'être une attitude réfléchie établie pour protéger l'information de l'entreprise contre les menaces et les vulnérabilités la visant<sup>2</sup>.

- **Intelligence économique et veille stratégique :**

La notion d'IE est bien souvent confondue avec celle de veille, et l'amalgame est fréquemment fait. Or, il est essentiel de bien distinguer les deux notions si l'on vise à rendre compte de la singularité de l'intelligence économique<sup>3</sup>

Intelligence économique = veille + protection du patrimoine + actions d'influence

L'IE intègre deux dimensions supplémentaires par rapport à la veille, que sont: d'une part la capacité d'influence, c'est-à-dire l'art d'utiliser l'information afin de projeter son influence sur ses marchés, d'autre part la protection du patrimoine informationnel, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à préserver l'information relative à ses connaissances, à ses savoir-faire, à ses choix stratégiques face aux risques liés à la négligence ou à la malveillance.

---

<sup>1</sup>Joëlle Noailly, L'espionnage industriel au cœur de la guerre mondiale du renseignement économique, Mémoire de Maîtrise, Université Lyon 2, Année Universitaire 1996-1997, p 21,22.

<sup>2</sup>Saida Habhab, intelligence économique et performance des entreprises, revue CAIRN 2007/ N°1, P101, 102.

<sup>3</sup>Norbert Lebrument, Catherine de LA Robertie, Quel est l'impact de la posture stratégique sur les pratiques d'intelligence économique des PME ? ; Revue AMIS, P3. [www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com)

Alors que le concept de veille attire essentiellement l'attention sur l'objet de cette veille à savoir la technologie, les marchés, la concurrence... etc, et donc sur la phase de collecte d'information, l'IE met l'accent sur la finalité d'une telle démarche "l'intelligence" qui, au sens anglo-saxon du terme, signifie la compréhension de l'information, et qui rappelle que l'information ne peut constituer une matière première stratégique que si, au-delà de sa collecte, elle est analysée et comprise par l'entreprise.<sup>1</sup> En plus et contrairement à la veille qui est tournée exclusivement vers l'extérieur, l'IE porte son regard également sur les ressources et les compétences de l'entreprise qu'il s'agit de maintenir, de restaurer, de développer et de protéger, afin de s'en servir comme base des choix stratégiques<sup>2</sup>

On peut ajouter que la différence essentielle, entre les deux, réside dans la modification de l'environnement que vise l'IE.

### • Intelligence économique et Benchmarking :

Qu'il s'agisse de l'IE ou de Benchmarking l'élément clé reste l'information qu'il faut obtenir, donc collecter, puis traiter, enfin diffuser. Le benchmarking est un outil au service de l'IE, il se présente comme un processus continu et systématique d'évaluation des produits, des services et des méthodes par rapport à ceux de nos concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders.<sup>3</sup>

Le Benchmarking et la veille n'agissent pas sur l'environnement mais l'observent et l'analysent. Ils sont tournés vers l'extérieur de l'entreprise alors que l'IE prend aussi en compte les connaissances et les savoir-faire de l'entreprise. Qu'il s'agit de maîtriser, d'enrichir, de protéger pour servir d'appui à ses choix stratégiques. De plus l'IE a pour objectif d'exercer une action directe sur l'environnement, par la mobilisation de l'ensemble du personnel de l'entreprise.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Intelligence économique Enjeux, définitions et méthodes, [www.veille.ma/IMG/pdf/white-paper-IE.pdf](http://www.veille.ma/IMG/pdf/white-paper-IE.pdf), P5.

<sup>2</sup> David Merieau, La création d'entreprises innovantes et l'Intelligence Economique comme élément de performance de l'incubateur Produit en Bretagne, à l'ESC Bretagne Brest, 11<sup>ème</sup> congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, CIFEPME 2012, P6.

<sup>3</sup> Nathalie Costa, docteur en science économique, Veille et Benchmarking, , Edition Ellipses, 2008, p 12,13.

<sup>4</sup> Jean-Louis Levet, 2001, Op cit, p25, 26.

• **Intelligence économique et gestion des connaissances:**

La gestion des connaissances (knowledge management) est un outil de management stratégique qui peut être définie d'après « Megan Santosus » et Jon Surmacz » comme « KM is the process through which organizations generate value from their intellectual and knowledge-based assets » ce qui pourrait littéralement se traduire en français : Le Management des Connaissances est le processus par lequel les entreprises créent de la valeur à partir de leurs actifs intellectuels fondés sur la connaissance<sup>1</sup>. La gestion des connaissances porte sur les ressources humaines, les savoirs, savoir-faire et les compétences les actifs de connaissance et les actifs intellectuels, le patrimoine des connaissances, les bonnes pratiques, les systèmes d'information et les technologies. Elle apporte à l'organisation à la fois disponibilité, enrichissement et optimisation dans l'exploitation de son patrimoine immatériel pour servir le processus décisionnel stratégique.

L'objet essentiel de l'IE et la gestion des connaissances est l'amélioration de la compétitivité par une meilleure gestion de l'information et de la connaissance, elles interviennent sur le même processus de transformation de l'information en connaissance actionnable et s'appuient sur les mêmes capacités cognitives collectives, en revanche, chacune de ces démarches suivent des méthodologies et visent des finalités bien différentes dans l'entreprise.

La cellule de l'IE intervient plutôt dans le passage de la connaissance à l'action et reste centrée sur les Top et les Middle managers. La cellule du knowledge Management se focalise sur les phases de création de la connaissance et mobilise davantage le niveau opérationnel, Une complémentarité dès lors s'impose, ainsi l'IE sans le knowledge Management ou le knowledge management sans l'IE peut s'avérer inefficace.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>François Jakobiak, L'intelligence économique, La comprendre L'implanter L'utiliser, Éditions d'Organisation, 2004, P 204.

<sup>2</sup> Rida Chafik, 2007, Op cit, P25.

## Section 2 : La démarche d'intelligence économique.

Intégrer l'IE implique un mode de fonctionnement défini par rapport à la démarche d'intelligence économique, sa mise en place et son application vont permettre de définir les actions défensives et offensives à entreprendre, dans un climat de sécurité globale.

La démarche d'intelligence économique est divisée en trois phases distinctes à savoir:

- Le cycle du renseignement.
- La protection de l'information.
- Les actions défensives et offensives.

### Sous-section 2-1 : Le cycle du renseignement

« Frédérique Péguiron » définit le renseignement dans le cadre d'une organisation comme étant, un processus de transformation des données, ou plutôt d'intégration dans une structure de sens, visant à alimenter une logique de d'action et de décision orientée par un but. Pour lui cette dynamique informationnelle, est généralement appelée, « Cycle de renseignement »<sup>1</sup> qui constitue un processus effectué en permanence de collecte, de traitement et de restitution de l'information visant à enrichir les connaissances de l'entreprise afin d'augmenter son intelligence.<sup>2</sup>

Le cycle du renseignement doit comporter un certain nombre de phases indispensables à savoir :

Phase 1 : l'expression des besoins en information.

Phase 2 : La collecte de l'information.

Phase 3 : Le traitement de l'information.

Phase 4 : La mémorisation de l'information.

Phase 5 : La diffusion de l'information.

---

<sup>1</sup> F.Péguiron, 2008.Op cit, P. 35.

<sup>2</sup> Abdelmalek Alaoui, Intelligence économique et guerres secrètes au Maroc, Koutoubia, Editions Alphée, 2009. P.15.

### **- Phase 1 : l'expression des besoins en information**

La phase d'expression des besoins en information constitue une étape primordiale dans le processus du cycle du renseignement, elle permet d'identifier le champ de surveillance de l'entreprise et de définir le périmètre de la veille.

L'objectif de cette phase est de déterminer quelles sont les informations indispensables pour la prise de décision, à partir de ce point, il s'agira de trouver les informations permettant de satisfaire ce besoin.

L'expression des besoins en information repose sur trois phases essentielles :

#### **1/ Une bonne connaissance de l'entreprise et de son environnement :**

Dans le processus d'analyse des besoins, l'entreprise doit déterminer quel sont les domaines qu'elle doit avoir un maximum de renseignements ?

Pour répondre à cette question, la première étape nécessite de connaître parfaitement son environnement :

- Le client (actuel et potentiel) et sa stratégie.
- Le concurrent (actuel et potentiel) et sa stratégie.
- Les centres de recherche et l'innovation.
- Les pouvoirs publics et le risque politique.
- Hommes et organisation (fonctions, formations, qualification et compétences...)
- Les collaborateurs (actuels et potentiels), leur stratégie et l'environnement social de l'entreprise.<sup>1</sup>

#### **2/ Une analyse du positionnement stratégique et le choix des axes de développement prioritaires.**

L'analyse du positionnement stratégique est bien entendu spécifique à chaque entreprise concernant les méthodes utilisées, qu'il s'agisse d'une matrice SWOT (Strengthnesses, Weaknesses, Opportunities, Threats) l'équivalent en français de forces, faiblesses / opportunités et menaces) ou d'une grille d'analyse stratégique plus complexe, l'utilité de ce type d'outils est avérée pour déterminer les axes de développement stratégiques de l'entreprise en fonction de facteurs internes et externes desquels découleront des axes prioritaires.

Cette analyse va permettre de déterminer :

---

<sup>1</sup> Cigref, Intelligence économique et stratégique, 2003, p 36.37.

- Le degré d'urgence des axes.
- Leur degré de confidentialité (l'axe pourra-t-il faire l'objet d'une large information?)
- Les précautions à prendre dans les phases de collecte et de traitement.
- Les compétences à mobiliser (internes et externes).

### 3/ La décomposition des axes en questionnement opérationnel.

La détermination des axes prioritaires va ainsi permettre d'orienter les premiers travaux de recherche en recensant toutes les questions opérationnelles auxquelles il s'agira d'apporter des réponses.

*Exemple pour les concurrents de l'entreprise :*

- Quels sont les concurrents directs, potentiels ?
- Quelles sont leurs situations économique, financière et sociale ?
- Quelles sont leurs intentions stratégiques supposées ?
- Quels sont leurs objectifs de résultats ?

*Ou ses clients et fournisseurs :*

- Quelle est leur santé économique, sociale et financière ?
- Subissent-ils eux-mêmes des contraintes de leurs clients ou fournisseurs ?
- Peuvent-ils passer sous le contrôle de concurrents ?<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Cigref 2003, Op cit, p 38.

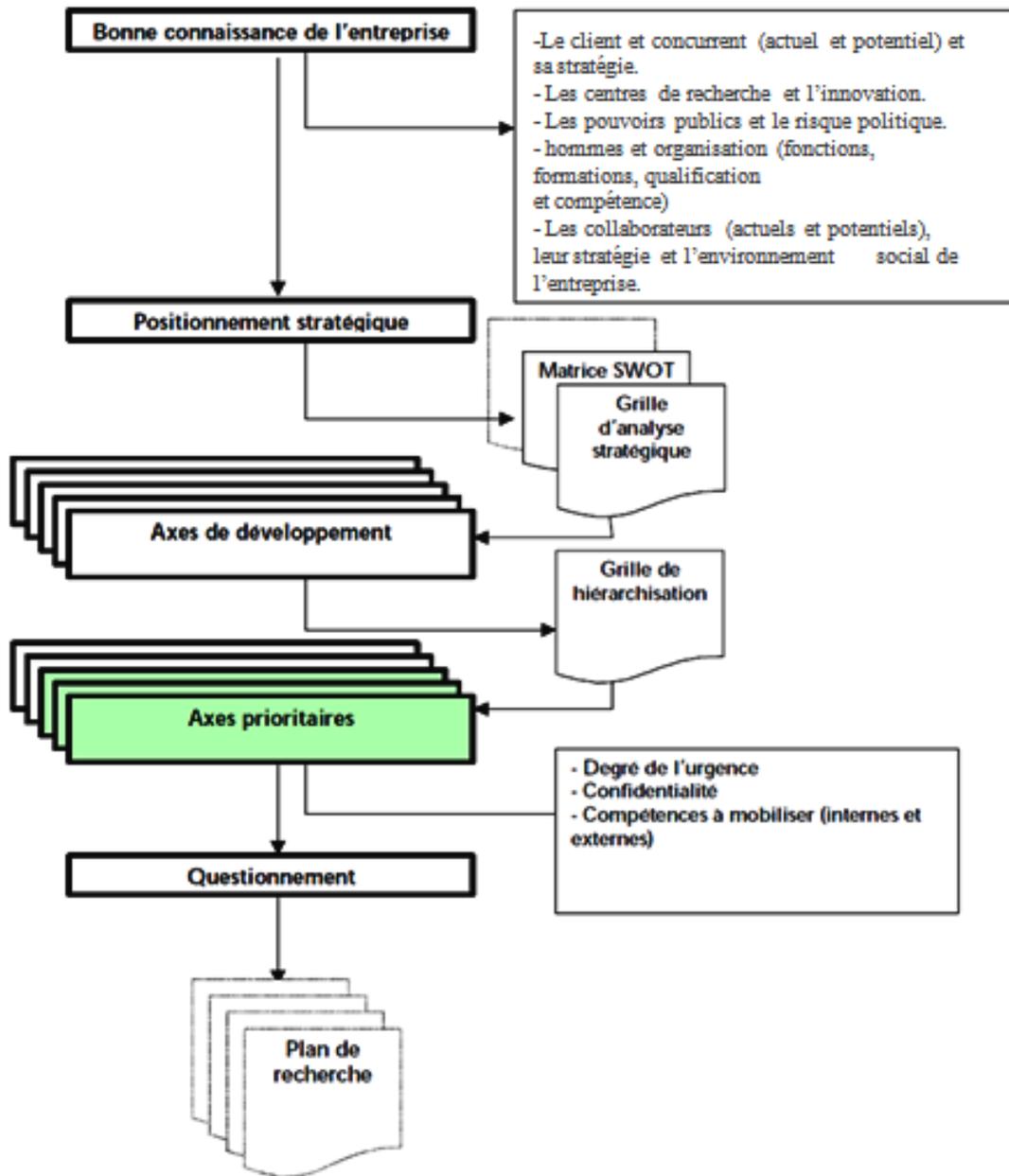


Figure 1-3 : Fiche de synthèse du processus d'expression des besoins en information.

Source : Cigref - mars 2003 p 40.

Une bonne connaissance de l'environnement externe et interne de l'entreprise éclairera le décideur sur le positionnement stratégique de l'entreprise, en effet la grille de l'analyse stratégique se déclinera en axes de développement hiérarchisés par degré de priorité, ces derniers qui se déclinent, à leur tour, en plans de recherche ou plans d'actions.

## **-Phase 2 : La collecte de l'information**

L'art du diagnostic est dans la combinaison des sources et outils d'information en fonction du contexte et problèmes progressivement détectés, ainsi que la qualité de l'information détermine la qualité du diagnostic<sup>1</sup>. L'étape de la recherche d'information implique l'élaboration d'une stratégie de recherche, il s'agit de déterminer les gisements d'information les plus appropriés puis les clés d'accès les plus pertinentes.<sup>2</sup>

Une fois les besoins en information sont définis, en fonction des axes d'orientation définis dans la phase précédente, cette étape peut commencer, il va s'agir de rechercher les informations les plus pertinentes à l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise, de façon méthodologique pour optimiser la rapidité des recherches, ainsi que la précision, cela va permettre de minimiser l'accumulation de « bruits » c'est-à-dire les informations inutiles camouflant les informations pertinentes.

Cette phase va nécessiter deux étapes :

- Réaliser un plan de recherche et définir des groupes d'experts
- Identifier les sources pertinentes et des actions de terrain

### **1/ Réaliser un plan de recherche et définir des groupes d'experts**

Le plan de recherche est un véritable cahier des charges, fixant le cadre de travail et les lignes d'action, il est mis à jour régulièrement et mesure l'état d'avancement du projet.

Pour chaque axe de développement, il détermine :

- L'objectif de la recherche.
- Les besoins en informations.
- L'urgence du besoin.
- Les personnes concernées par cette recherche et leur rôle.
- La durée du projet de recherche.
- Les moyens de collecte, de capteurs, et de traitement.
- Le périmètre de cette recherche.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Tugrul Atamer, Roland Calori, Diagnostic et décisions stratégiques, édition Dunod Paris 1998, P 238.

<sup>2</sup>Eric Sutter, intelligence économique et management de l'information, les questions les plus fréquemment posées, édition Lavoisier 2006, P71.

<sup>3</sup>Cigref - mars 2003, Op cit p41, 42.

Tableau 1-1 : Modèle de plan de recherche basé sur l'approche 5W.

<b>What, Quoi ?</b>	Objectif de la recherche.
<b>Whay, Pourquoi ?</b>	Explication des enjeux qui vont permettre de comprendre l'objectif.
<b>Who, Qui ?</b>	Les personnes qui vont participer à cette recherche et quel sera leur rôle.
<b>When, Quand ?</b>	Durée du projet. On pourra préciser ici des dates pour faire des points de situation ou indiquer une date de rendu finale.
<b>Where, Où ?</b>	Cette rubrique est utile lorsque l'on souhaite sectoriser sa recherche et lui fixer des limites, par exemple : géographiques, en se fixant sur un pays.
<b>How, Comment ?</b>	Les moyens affectés à la recherche.
<b>How Much, Combien ?</b>	Un budget prévisionnel de ce que cela va coûter.

*Source : François Jacobiak- 2004, Op cit p82.*

La recherche et la collecte d'informations sont une opération capitale en IE. Cette recherche et cette collecte ne doivent pas être centralisées au niveau de l'entreprise, l'expérience montre que l'on a intérêt à décentraliser au maximum.<sup>1</sup>

## **2/Identifier les sources pertinentes des informations**

Les sources d'informations pour l'entreprise sont devenues innombrables : journaux, livres, magazine, revues, rapports, connaissances et compétences du personnel, savoir-faire internes, expériences passées, internet, pour être utile, ces informations doivent être lues, stockées et diffusées au sein des différents départements de l'entreprise, le plan de recherche va permettre d'évaluer quelles sont les sources les plus pertinentes pour l'entreprise.

La littérature relative à l'IE distingue deux types de sources d'information : les sources formalisées et les sources informelles.<sup>2</sup>

(Voir le tableau suivant)

---

<sup>1</sup>François Jacobiak, 2004, Op cit, p119.

<sup>2</sup>Cigref - mars 2003, Ibid, p42.

Tableau 1-2: Panorama des sources formelles et informelles

	Sources	Avantages	Inconvénients
<b>FORMELLES</b>	<b>Presse</b>	- Publique - Bon marché - Sources innombrables	- Info publiée obsolète - Information enjolivée
	<b>Livres</b>	- Synthèse d'un maximum d'informations	- Nombreux titres - Information obsolète
	<b>Banques de données</b>	- accès facile - Faible coût	- Information rarement nouvelle - Méthodologie de recherche difficile - Peu de documents originaux
	<b>Brevets</b>	- 80% des informations techniques se trouvent dans les brevets	- Compréhension difficile - Langues étrangères
	Sources	Avantages	Inconvénients
<b>INFORMELLES</b>	<b>Concurrents</b>	- Par leur communication commerciale et financière - Journée portes ouvertes - En devenant son fournisseur, client	- Difficulté d'accès
	<b>Fournisseurs</b>	- Sources d'information intéressante	- Fournisseurs des concurrents
	<b>Expositions salons</b>	Source importante	- Demande une préparation
	<b>Étudiants, stagiaires</b>	- Source très intéressante	- Problèmes d'encadrement et suivi
	<b>Sources internes</b>	- 80% des informations s'y trouvent	- Trouver les bonnes informations

Source : CIGREF - mars 2003, p45.

Il est à noter qu'un utilisateur a souvent besoin d'un mixte d'informations d'origine interne et d'informations d'origine externe, ce qui justifie une gestion globale de l'information prenant en compte tous les types de sources d'informations.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Eric Sutter, 2006, Op cit.P63.

### **-Phase 3 La Le traitement et analyse de l'information.**

« Il ne faut pas croire que l'information utile arrive sous la forme dont on en a besoin dans les entreprises »<sup>1</sup>. Traiter l'information c'est rassembler l'ensemble des données recueillies par les différents canaux pour en faire une synthèse cohérente et surtout, porteuse de sens pour l'utilisateur<sup>2</sup>. En effet, il existe un nombre considérable d'informations disponibles provenant de sources diverses. L'internet fournit ainsi une quantité très volumineuse d'informations. La plupart des entreprises ne savent que faire de toutes ces informations. Par ailleurs, si les entreprises sont capables d'identifier les bonnes sources de renseignements, elles peuvent souffrir rapidement d'une surcharge d'information et être incapables d'en retirer les données clé nécessaires à l'analyse. Estimer la qualité et la fiabilité de l'information et déterminer son utilité pour l'entreprise est sans doute la phase la plus importante dans la démarche d'intelligence économique.<sup>3</sup>

L'objectif de cette phase, est de fournir aux décisionnaires des informations qui répondent à leur besoin spécifique, sous forme d'analyses ciblées, des arguments, et des recommandations plutôt qu'un gros volume d'informations non analysées.

Posséder les compétences et les ressources humaines et technologiques s'avère donc nécessaire pour naviguer à travers l'information brute issue de sources très variées.

Cette phase implique généralement deux opérations :

- Evaluer l'information collectée.
- L'analyse et la mise en valeur de l'information.

---

<sup>1</sup> Martinet Bruno et Marti Yves-Michel, *L'intelligence économique : comment donner de la valeur concurrentielle à l'information*, 2e édition, Éditions d'Organisation 2001, p55.

<sup>2</sup> Alain Bloch, *L'intelligence économique*, economica 2e édition 1999, p19.

<sup>3</sup> Bertrand Delecroix, *la mesure de la valeur de l'information en intelligence économique*, Thèse pour l'obtention du grade de Docteur en Sciences de l'Information, 2005, p 66.

### 1/ Evaluation de l'information collectée.

L'information collecter par l'entreprise n'est que rarement utilisable en l'état, c'est une matière brute qui doit être traitée avant d'être pleinement exploitable. Cette étape consiste à évaluer la véracité de l'information.

L'un de moyens les plus simple et les plus efficaces de juger de la valeur de l'information est de procéder à la l'analyse des sources elles- mêmes, « Martinet et Ribault (1989) » distingue quatre niveaux de validité :

- **Source digne de foie** : Les informations retirées son vraies.
- **Source peu sure** : C'est le plus souvent les cas des sources informelles, dont les informations devront toujours être vérifiées.
- **Source suspecte et subjective** : Les informations recueillies son a manipuler avec une extrême prudence.

« Martinet et Ribault (1989) » retiennent aussi cinq critères d'évaluation d'une source d'information :

La fiabilité, la vulnérabilité, la richesse, la performance, et la discrétion.

Ils distinguent aussi quatre critères pour laquelle il est tenu compte de la valeur de la source d'une part et de l'intérêt que présente l'information pour l'entreprise d'autre part :

- Information très importante et prioritaire,
- Information intéressante,
- Information utile à l'occasion,
- Information sans doute inutile.<sup>1</sup>

Le croisement de la valeur de la source avec la valeur de l'information permet d'obtenir **la matrice d'évaluation** suivante :

---

<sup>1</sup> Alain Bloch, 1999, Op cit, P 62,63.

Tableau 1-3: Le croisement de la valeur de la source avec la valeur de l'information

	Suspecte et subjective	Peu sûre	Digne de foi mais risque d'erreurs ou de subjectivité	Digne de foi
Information inutile	---	--	-	+
Information utile à l'occasion	--	-	+	++
Information intéressante	-	+	++	+++
Information prioritaire et importante	+	++	+++	++++

Source : Alain Bloch, 1999, p63.

Pour obtenir une évaluation plus efficace de l'information brute collectée le spécialiste en IE peut poser certaines questions à fin de mieux vérifier sa valeur par exemple :

- l'information est-elle susceptible d'entraîner des changements dans les décisions de l'entreprise ?

Ou

- l'information réduit-elle l'incertitude de l'avenir ?

Ainsi, pour améliorer davantage la certitude de l'information, l'entreprise peut recourir à la technique de recoupement, le principe est simple : une information issue de deux ou plusieurs sources indépendantes est plus probable que celle issue d'une unique source.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Rida Chafik, 2007, Op cit, P46.47

### 2/ L'analyse et la mise en valeur de l'information

La phase d'analyse est un élément très important dans la démarche de l'intelligence économique, elle consiste à essayer de diagnostiquer des événements complets à partir de quelques faits perçus parfois sans rapport évident entre eux par objectif de fournir aux décisionnaires des informations pertinentes.<sup>1</sup>

L'analyse doit s'attacher à fournir à l'utilisateur final un produit qui réponde à son besoin spécifique. Les décisionnaires souhaitent, en effet, qu'on leur présente des analyses ciblées, des arguments, des recommandations plutôt qu'un gros volume d'informations non analysées. Si l'analyse est une étape importante du processus d'IE, elle est aussi la plus délicate.<sup>2</sup>

Il n'existe pas d'outils spécifiques à l'IE pour pouvoir interpréter les données, mais cela ne constitue pas un obstacle pour ce processus du fait que l'IE est située au carrefour de disciplines complémentaire et profit d'une diversité d'outils et méthodes. Nous allons en citer quelques uns sans prédire que cette liste soit exhaustive.

• **La bibliométrie** : La bibliométrie- ou scientométrie est une technique qui vise à proposer des analyses sur des éléments d'information, sa principale fonction est d'aider les utilisateurs à sélectionner et à évaluer les documents les plus utiles parmi la documentation dont ils disposent.<sup>3</sup> Cette méthode a pour objet d'étudier les livres ou les revues scientifique et pour objectif de comprendre les activités de communication de l'information<sup>4</sup>.

Les outils bibliométriques ont donné des résultats intéressants, en permettant de structurer des masses considérables d'information et de sélectionner les plus pertinentes. En ce sens, ils sont d'un apport inestimable au traitement de l'information et donc à l'IE<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Martinet Bruno et Marti Yves-Michel, 2001, Op cit, p 65.

<sup>2</sup> Bertrand Delecroix, 2005, Op cit, p 85.

<sup>3</sup> Alain Bloch, 1999, Op cit, P68.

<sup>4</sup> Hérvés Rostaing, la bibliométrie et ses techniques  
crrm.u-3mrs.fr/web/img/pdf/La\_bibliometrie\_et\_ses\_techniques.pdf,

<sup>5</sup> Bruno Martinet et Yves-Michel Marti, l'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise, Paris, Editions d'organisation, 1995, p 63.

•Les Flux RSS

Les Flux RSS sont des balises qui permettent d'indexer simultanément sur un support unique, les dernières mises à jour de plusieurs sites web, ils permettent ainsi la surveillance en temps réel l'actualité sur plusieurs sites sans pour autant avoir à tous les consulter. Le principal intérêt réside dans le gain de temps en résultant, notamment lorsque les sites surveillés proposent des nouveautés à intervalles réguliers et rapides : presse quotidienne, blogs forums, réseaux sociaux.<sup>1</sup>

•Coogle Alertes

Les alertes Google permettent d'être averti par e-mail lorsque de nouveaux contenus correspondant aux termes que vous recherchez sont publiés en ligne : articles de presse, intervention sur forum, sur réseau social.<sup>2</sup>



**Figure1-4 : Page d'accueil Google Alertes**

Source : <http://www.toplexis.com/marketing/google-alertes-un-outil-de-veille-strategique-simple-et-efficace/>

---

<sup>1</sup> Arnaud Pelletier, Patrick Cuénot, intelligence économique, mode d'emploi: Maîtrisez l'information stratégique de votre entreprise, Pearson Education France, 2013 P 15.

<sup>2</sup> Arnaud Pelletier, Patrick Cuenot 2013 Idem, P 20

• La méthode des scénarios

« L'IE c'est créer des règles à partir d'expérience passées pour gérer l'avenir »<sup>1</sup>  
Un scénario est une représentation simplifiée d'un futur possible, il se compose de plusieurs événements liés entre eux.<sup>2</sup> La méthode des scénarios ne prétend pas aider à prévoir l'avenir, elle vise plutôt à identifier les principales incertitudes qui conditionnent l'évolution d'un marché, pour mieux se préparer aux diverses éventualités dans un environnement de plus en plus instable.<sup>3</sup>

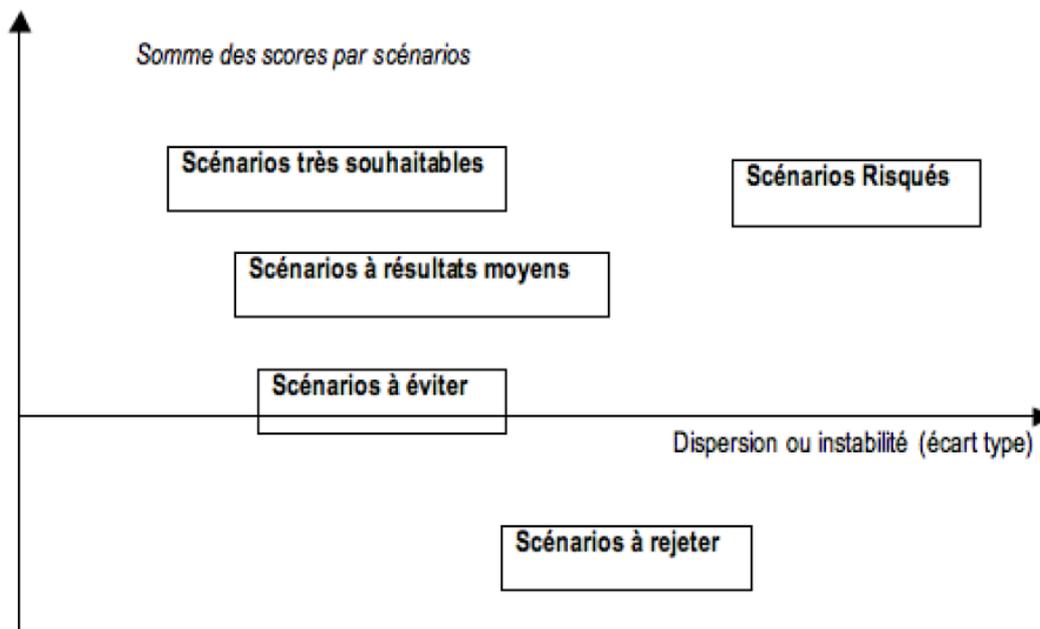


Figure1-5 : Graphe des choix de scénario

Source : Livre Blanc Méthodes d'analyses appliquées à l'Intelligence Economique, p107.

La construction du scénario consiste à construire un ensemble de représentations de l'état actuel du système constitué par l'organisation et son environnement<sup>4</sup>

L'IE s'appuie sur des multiples méthodes et outils de management, sans pour autant chercher à être exhaustif, nous allons en citer quelques-uns dans ce qui suit :

<sup>1</sup> Guy Massé, François Thibaut, 2001, Op cit, p 74.

<sup>2</sup> Tugrul Atamer, 1998, Op cit P 174.

<sup>3</sup> Un outil d'aide à l'anticipation : la méthode des scénarios

<http://www.manageris.com/fr-blog-article-84-un-outil-d-aide-a-l-anticipation-la-methode-des-scenarios.html>

<sup>4</sup> Godet Michel, Monti R., Meunier F., Roubelat F., La boîte à outils de prospective stratégique - Cahiers du Lips, n°5, 3e édition, 1998,p 135

•La matrice SWOT

Les forces constitutives d'un avantage concurrentiel regroupent les ressources et compétences possédées par l'entreprise<sup>1</sup>, dans ce cadre la matrice SWOT permet l'identification des forces et des faiblesses de l'entreprise, à la lumière des opportunités et menaces de l'environnement externe, elle vise à identifier les stratégies qui maximisent le potentiel de forces et d'occasions et qui minimisent l'impact des faiblesses et des menaces.

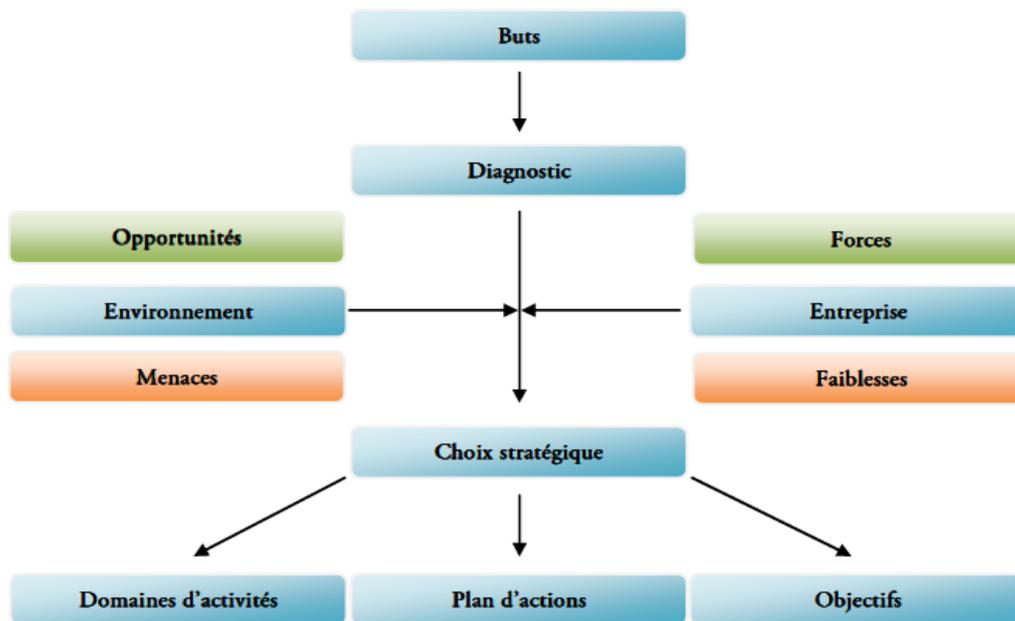


Figure 1-6: Représentation graphique de la matrice SWOT

Source : Ilhème Ghalamalla, Proposition d'un modèle d'analyse exploratoire multidimensionnelle dans un contexte d'Intelligence Economique, thèse Doctorat 2009, P34

Le processus d'analyse stratégique envisage l'environnement externe de l'entreprise aussi que les forces et faiblesse internes, le stratège assemble ensuite les données nécessaires au développement des objectifs qui permettront d'optimiser les opportunités qui s'offrent à l'entreprise.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Vincent Plauchu, Méthodologie du diagnostic d'entreprise, édition L'Harmattan, 2008, p 100.

<sup>2</sup> Cyril Levicki, stratégie en action, édition Village mondial, paris, 1999, p6

•La matrice du BCG

La matrice BCG, Boston Consulting Group, est un outil d'aide à la décision qui s'appuie sur l'analyse des interactions existant entre l'environnement et l'entreprise, analyse qui permet d'identifier les DAS ( domaine d'activité stratégique).<sup>1</sup>

L'hypothèse fondamentale de cette méthode est que l'entreprise doit gérer de façon optimal les flux de liquidités engendrés par ses activités.<sup>2</sup>

Cette méthode est fondée sur deux critères principaux :

- Le taux de croissance du marché.
- La part de marché.

Le croisement de ces deux critères précité permet la construction d'une matrice à quatre cases baptisées :

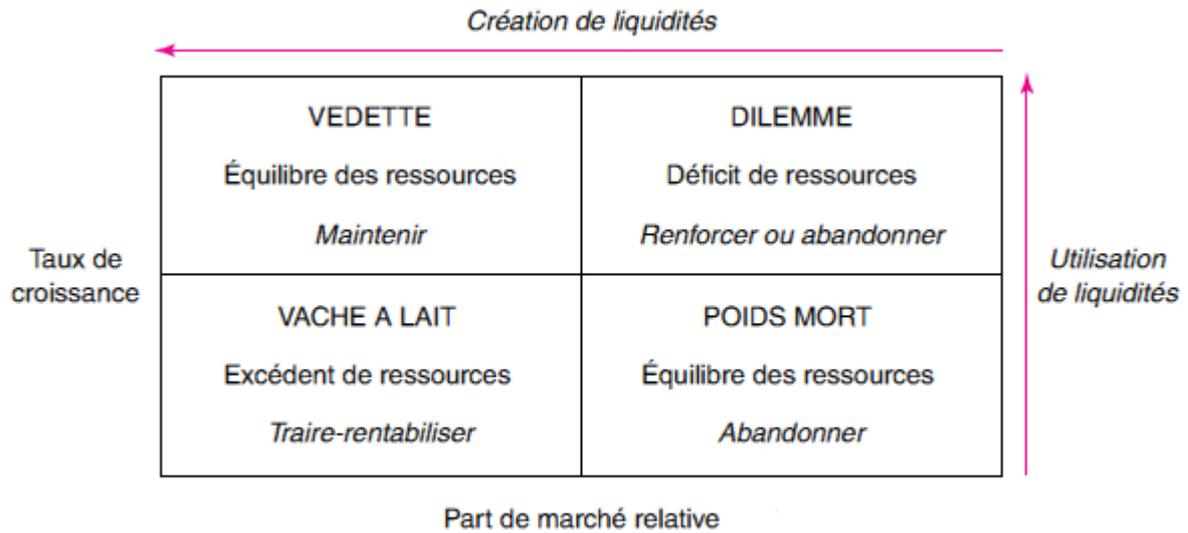
- Vaches à lait: ils contribuent peu à la croissance et fournissent des liquidités elles doivent être rentabilisés.
- Points morts : ils ne contribuent ni à la croissance ni aux profits, ils doivent être abandonnés ou maintenus sans investissement.
- Vedettes : ils s'autofinancent et contribuent à la croissance, il faut maintenir leur position dominante.
- Dilemmes : ils contribuent à la croissance mais réclament des liquidités, il faut doubler la mise ou les abandonner.<sup>3</sup> Comme le montre la figure ci-dessous.

---

<sup>1</sup> Alain Bloch, 1999, Op cit, P73.

<sup>2</sup> Jean-Charles Mathé, Analyse et management stratégiques-édition -l'harmattan, 2010, p165.

<sup>3</sup> Boutaleb Kouider, théorie de la décision, élément de cours, Office de la publication universitaires2006, p132.



**Figure 1-7 : La matrice BCG, Boston Consulting Group**

Source : Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier joffre, Maxi Fiches de stratégie, édition Dunos 2010, P 42

L'axe de taux de croissance de l'activité donne une indication sur l'importance des besoins de liquidités des DAS (investissement) alors que l'axe de position concurrentielle fournit, lui, une indication sur le volume de liquidités générées par les DAS (rentabilité).<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Franck Brulhart, Les 7 points clés du diagnostic stratégique, Avec la Méthode des Cas, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, 2009, P 107.

• La matrice de Mc Kinsey

La matrice Mc Kinsey développée par le cabinet de conseil McKinsey (1984) s'appuie sur les mêmes principes que la matrice BCG : positionner les DAS de l'entreprise sur un cadre issu du croisement de deux dimensions relatives, d'une part, à l'attractivité de l'activité et d'autre part, à la position concurrentielle de l'entreprise sur ces DAS.

La combinaison de ces deux axes permet de former une matrice à neuf cases correspondant à différentes préconisations stratégiques (voir Figure 6)<sup>1</sup>

		ATTRAIT DU MARCHÉ		
		Fort	Moyen	Faible
ATOOUT DE L'ENTREPRISE	Faible	Investissement croissance	Investissement sélectif	Sélectivité
	Moyen	Investissement sélectif	Sélectivité	Moisson / Désinvestissement
	Fort	Sélectivité	Moisson / Désinvestissement	Moisson / Désinvestissement

Figure1- 8 : La matrice de Mc Kinsey

Source : Manuel Cartier, Hélène delacour, Olivier joffre, Maxi Fiches de stratégie, édition Dunos 2010, P 43.

<sup>1</sup> Franck Brulhart, 2009, Idem 112,113.

• **Les cinq forces concurrentielles de Porter**

Mettre en œuvre une surveillance constante de l'environnement complexe et dynamique des entreprises a toujours été une pratique courante de l'IE, afin de mieux appréhender le milieu dans lequel exercent celles-ci<sup>1</sup>

Le modèle des 5 forces a été présenté pour la première fois dans un article de la Harvard Business Review, en 1979. Elaboré par Michael Porter, économiste et professeur à l'Université de Harvard, le modèle est basé sur l'étude de 5 grandes forces qui influencent l'entreprise:

- L'intensité de la concurrence intra-sectorielle.
- La menace de nouveaux entrants.
- La menace des produits et services substituables.
- Le pouvoir de négociation des clients.
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs.

L'outil offre aux entreprises une méthode d'analyse de l'intensité concurrentielle de leur secteur d'activité, il permet de mettre en avant les menaces concurrentielles qui pèsent sur l'entreprise et de dégager un ou plusieurs avantages compétitifs, il est à noter aussi que ce modèle permet de différencier les facettes de la veille au sein de l'entreprise : veille concurrentielle, veille commerciale, veille technologique...ect<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Alain Bloch, 1999, P14, 15.

<sup>2</sup> Jean-Charles Mathé, op cit, 2010, p172.

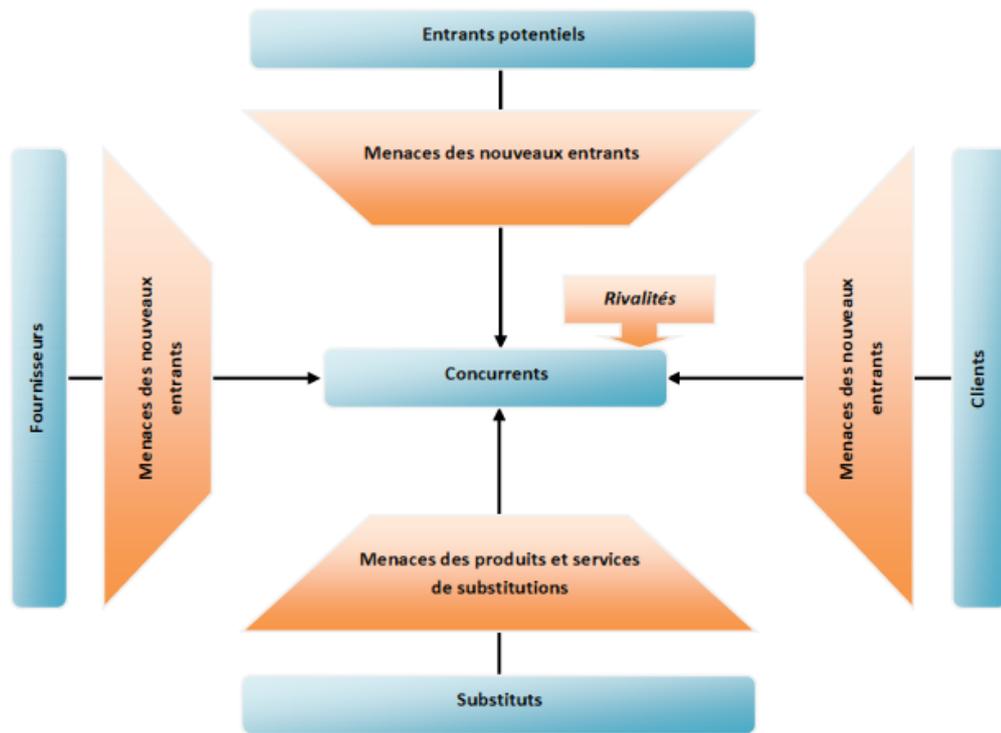


Figure 1-9 : Diagramme des cinq forces concurrentielles de Porter

Source : *Ilhème Ghulamalla, Op cit, 2009, P35*

•L'analyse de la chaîne de valeur de concurrents :

La connaissance des autres entreprises repose sur la maîtrise progressive des différentes informations relatives à leur chaîne de valeur. En effet, toute entreprise peut se concevoir comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser distribuer et soutenir son produit. L'ensemble de ces activités peut être représenté par une chaîne de valeur. Souvent exploitée dans le cadre de la stratégie d'entreprise, la chaîne de valeur offre une image analytique globale de l'entreprise choisie comme référence.<sup>1</sup>

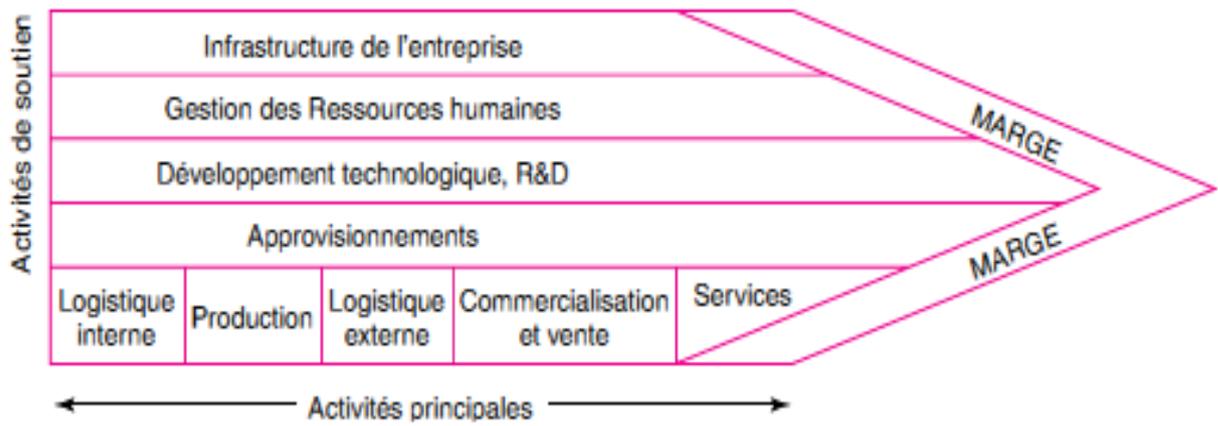


Figure 1-10 : La chaîne de valeur selon Porter

Source : Manuel Cartier, Hélène delacour, Olivier joffre, Maxi Fiches de stratégie, édition Dunos 2010, P 34

Pour analyser les sources de l'avantage concurrentiel, il est indispensable d'examiner de façon systémique toutes les activités qu'exercent une entreprise et leurs interactions.<sup>2</sup> Cette représentation de la chaîne de valeur permet de faire une distinction entre les activités de base et les fonctions support. Cet outil permet de repérer les points forts et les points faibles de l'entreprise, c'est-à-dire les activités pour lesquelles elle dispose d'un avantage en termes de coût, de valeur et/ou de marge par rapport à ses concurrents. En revanche, elle fournit une compréhension précise des mécanismes qui permettent d'aboutir à ces avantages, ce que permet une analyse fine des ressources et aptitudes de l'entreprise.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Alain-Bloch 1999, Op cit, P21.

<sup>2</sup> Michael porter, L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, édition Dunod, Paris, 1999, P51.

<sup>3</sup> Strategor politique générale de l'entreprise, 4ème édition Dunod, 2004, P81.

**-Phase 4 La mémorisation de l'information.**

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

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

Cette mémorisation permet aux décideurs d'éviter de reconduire l'étape d'analyse et de modélisation des problèmes, l'automatisation de certaines prises de décision et l'existence d'un répertoire des réponses possibles à des événements itératifs permettent de réaliser des gains d'efficacité en réduisant ou en supprimant les phases de recherche et de traitement de l'information.

La mémorisation peut s'effectuer soit au niveau de la cellule d'IE, soit au niveau des différents départements de l'entreprise l'essentiel est que, les supports utilisés doivent permettre aux utilisateurs potentiels d'accéder facilement aux informations brutes et traitées.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Rida Chafik, 2007, Op cit, p57.58.

## **-Phase 5 La diffusion de l'information**

C'est la dernière phase de la démarche d'IE. Elle implique une présentation des informations de façon claire et conviviale, pour permettre à l'utilisateur d'assimiler les points clé le plus rapidement possible et ainsi prendre une décision en toute connaissance de cause.<sup>1</sup>

En effet, si l'information n'est pas diffusée au bon moment, vers les décideurs ou vers les personnes en ayant besoin, le travail préalablement effectué sera inutile. La diffusion de l'information joue donc un rôle important pour que le système de la surveillance soit efficace, du fait, elle constitue une étape cruciale dans cette la démarche d'intelligence économique Mais, il existe parfois des difficultés à la circulation et à la communication des données, pour des raisons d'organisation, de hiérarchie de manque de coordination entre les divisions et d'ignorance de la valeur de l'information.

Nous allons tout d'abord analyser les problèmes de destination de l'information ensuite nous exposerons l'accès à l'information par les collaborateurs, finalement nous proposerons les recommandations utiles pour l'organisation de l'information.

### **1/ La destination des informations**

Diffuser l'information aux utilisateurs potentiels pose vraiment une difficulté pour faire face à ce problème, il faut définir préalablement à qui cette information doit parvenir.

La destination de l'information dépend essentiellement des objectifs de la surveillance et de la stratégie de l'entreprise, il est important que le responsable de la veille sache a priori et sans ambiguïté à qui diffuser les informations.

Dans le cadre où l'IE est conçue pour permettre à l'entreprise d'anticiper toute modification de son environnement et de prendre les décisions stratégiques pour y faire face, toute information analysée doit être adressée aux décideurs.

---

<sup>1</sup> Bertrand Delecroix, 2005, Op cit, p 67.

## 2/ L'accès à l'information

Dans les entreprises où le travail en réseau est indispensable, l'interaction entre les individus nécessite le partage des informations et des connaissances liées à ces informations, cela permet à chacun d'apprendre de l'expérience des autres.

L'accès à l'information désigne l'opération par laquelle un utilisateur potentiel de l'information accède à celle-ci, en interne de l'entreprise, au moment où il en ressent le besoin, pour y parvenir il faut créer un système d'information interne qui permet aux utilisateurs d'accéder à l'information qui les concerne dans leur fonction et suivant leur place dans l'entreprise.

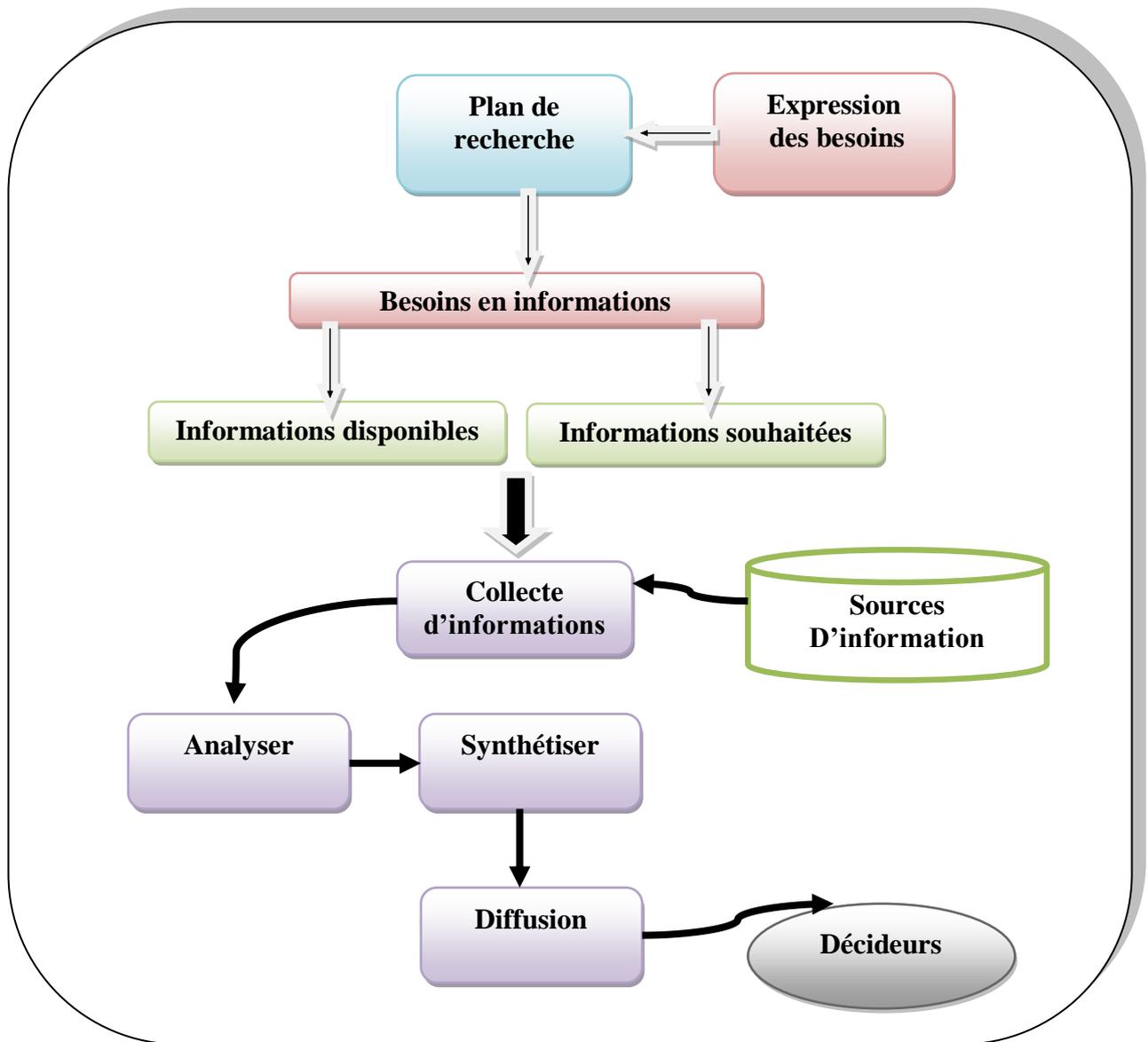
## 3/ Organiser la circulation de l'information

Les utilisateurs potentiels de l'information sont nombreux, organiser et valoriser, la diffusion et la circulation de l'information est donc une condition essentielle de l'efficacité du SIE pour cela le responsable de l'IE doit s'efforcer à :

- Créer des circuits prédéfinis pour la circulation de l'information.
- Gérer les flux d'information au lieu de gérer et alimenter les stocks d'information (fonds documentaires).
- Améliorer la qualité de l'information en utilisant le feed-back (retour, par le destinataire, sur les informations transmises).
- Communiquer rapidement pour éviter la perte de l'information et la faire remonter en temps réel.
- Préserver la confidentialité des informations.
- Conserver les informations pour une utilisation ultérieure.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Rida Chafik, 2007, Op cit, P60.61.62.



**Figure 1-11 : Schéma de cycle du renseignement.**

**Source** Schéma fait par nous même, inspiré des références suivantes :

- CIGREF – mars, 2003.

-Alain Bloch, *intelligence économique*, 2ème Edition, paris, Economica, 1999

L'IE a pour objectif de permettre aux décideurs et dirigeants de l'entreprise de disposer d'une information de valeur, à laquelle ils puissent se fier dans le cadre de leurs prises de décisions,<sup>1</sup> pour cela, il s'agit de produire de l'information pertinente et à forte valeur ajoutée, cette exigence doit se retrouver à travers les différentes phases du cycle.

<sup>1</sup> Alain Bloch, 1999, Op cit P17.

### Sous-section 2-2 : La protection de l'information.

Les menaces de caractère stratégique intéressent directement l'IE car elles visent l'obtention d'informations sur les objectifs et le fonctionnement d'une entreprise dans le but d'accaparer des parts de marchés, de connaître les détails de résultats récents de recherche, de procédés nouveaux de fabrication, de contrer les actions de développement.<sup>1</sup>

Pour disposer d'une réelle protection de ses informations, l'entreprise doit mettre en place une politique de sécurité de l'information couvrant un large périmètre. Les mesures prise concernant tout le matériel et toutes les technologies contribuant à la circulation et au stockage de l'information, ainsi que les moyens de télécommunication.

Une politique de sécurité de l'information est une démarche qui nécessite de la réflexion et de la cohérence, Il s'agit d'assurer à la fois :

- La disponibilité de ressources et des informations
- L'intégrité des données.
- La confidentialité des données.
- La traçabilité des accès aux informations

Le dispositif de l'entreprise doit être global et itératif. Il prend en compte tous les composants impliqués : personnes, supports, moyens, organisation.

Pour obtenir cette cohérence, il faut :

- Connaitre les menaces : intrusions, erreurs humaines...etc, pesant sur les différentes composantes impliquées dans l'élaboration, l'utilisation, la diffusion, le traitement, la conservation des informations utiles à l'entreprise.
- Identifier les vulnérabilités de l'entreprise, celles relatives aux technologies mais celles relatives aux différents facteurs humains, organisationnels ou physique par l'entreprise.
- Définir des niveaux de risques acceptables, en tenant compte d'une part, des leurs conséquences, d'autre part, des couts ou des contraintes nécessaires à leur réduction.

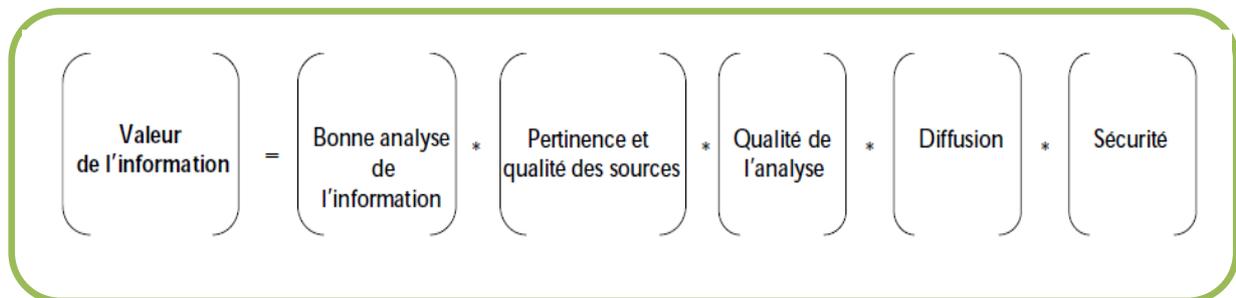
---

<sup>1</sup> François Jakobiak, L'intelligence économique en pratique, Paris – Edition d'Organisation, 2004, P 234

- Former toutes les parties prenantes : personnel, partenaires, prestataires, afin quelles aient la capacité et la volonté de préserver les informations sensibles qui leur sont confiées.
- Gérer la sécurité, notamment en analysant les incidents, en traitant rapidement les risques émergents, en s'adaptant aux évolutions des menaces.<sup>1</sup>
- La sécurité du patrimoine informationnel est une affaire de comportement des individus, il faut avant tout s'assurer de la loyauté des collaborateurs de l'entreprise, les sensibiliser et les former à la protection de l'information.<sup>2</sup>

L'entreprise doit garder à l'esprit qu'une protection absolue n'existe pas, néanmoins une sécurité ajustée permet de réparer beaucoup de maladroites, de décourager un nombre important d'attaques et de minimiser les conséquences d'erreurs ou d'agressions.<sup>3</sup>

« B. Martinet et Y.M Marti (1995) » proposent la représentation suivante de la valeur de l'information (Figure1-12).



**Figure 1-12 : La valeur de l'information**

**Source :** *Intelligence et performance mesurer l'efficacité de l'intelligence économique et stratégique et son impact sur la performance de l'organisation. Revue vie et sciences de l'entreprise, 2007, P34.*  
<http://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2007-1-page-15.htm>,p34.

<sup>1</sup>CLUSIF (Club de la sécurité de l'information français), Maitrise et protection de l'information, juin 2006.p 10.11.27 [www.clusif.asso.fr](http://www.clusif.asso.fr)

<sup>2</sup> Martinet Bruno et Marti Yves-Michel Op cit, 2001, p 181.

<sup>3</sup> CLUSIF 2006.Idem p 11.

### Sous-section 2-3 : L'intelligence économique offensive

L'apport principal de l'IE est l'aide à la décision elle permet d'éclairer les zones d'ombre, par la compréhension des informations externes et internes, ainsi le décideur dispose d'éléments qui sont fondamentaux dans sa prise de décision.

L'IE est directement en interaction entre l'environnement et l'entreprise, elle est fondée sur la maîtrise de l'information et la production de connaissances, dans la perspective d'une meilleure compréhension des environnements économiques et d'une meilleure anticipation des changements. Le rôle premier de l'IE est de contribuer à la réalisation de l'avantage compétitif pour l'entreprise en augmentant l'efficacité du processus décisionnel.

L'IE a une autre vocation, plus offensive. En effet, si elle analyse l'environnement pour permettre de révéler les actions et intentions des concurrents, cette analyse permet également d'élaborer des plans d'attaque ou de défense, en ce sens, elle se différencie de la veille concurrentielle ou technologique, qui est essentiellement une activité de collecte et de traitement de l'information.

Au-delà du renseignement, l'IE permet à l'entreprise de développer une capacité d'influence de son environnement, par exemple, introduire des rumeurs qui déstabilisent les concurrents, de même, développer une capacité d'influence dans des organisations professionnelles ou auprès des autorités publiques sont des activités majeure de l'IE.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>David Salvétat et Frédéric Le Roy, Coopétition et intelligence économique, Lavoisier, Revue française de gestion 2007/7 - n° 176 pages 147 à 161, P148, 149.

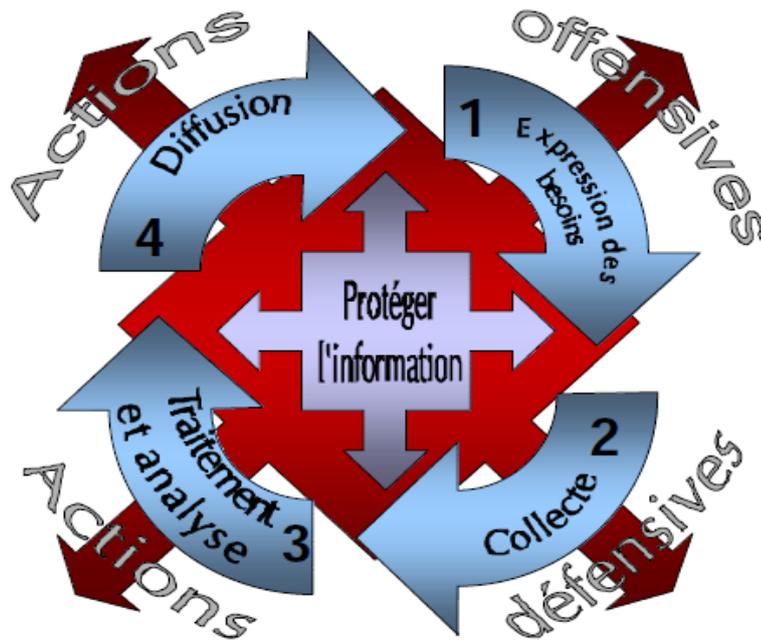


Figure 1-13: Démarche d'intelligence économique.

Source : Cigref – *Intelligence économique et stratégique*, 2003, p 35.

Une véritable culture du management de l'information doit être développée pour que la démarche d'intelligence économique se positionne, aucune des trois étapes qu'il la composent ne doit être négligée, le cycle du renseignement « moteur » de la démarche, va livrer aux décideurs les renseignements pertinents pour leur permettre de prendre des décisions et mener des actions concrètes, ainsi l'information le véritable « carburant » de l'entreprise, doit être protégée et préservée, pour arriver finalement à élaborer des plans d'attaque ou de défense face à la dynamique environnementale.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Cigref, *Intelligence économique et stratégique*, 2003, Op cit p72.

### Section 3: Les enjeux stratégiques de l'intelligence économique

L'IE est souvent mal comprise dans ses dimensions stratégiques et encore trop souvent mal comprises à juste valeur, selon « Roland Meyer » l'IE est un moyen pour l'entreprise de s'exploiter et de se retrouver à partir d'informations interprétées et mises en actes. À travers cette section nous essayerons de mettre en évidence la dimension stratégique de ce concept par ses enjeux pour l'entreprise.

#### Sous-section 3-1:L'intelligence économique au service de l'innovation.

L'innovation est considérée aujourd'hui comme un passage incontournable avant d'atteindre la performance et l'efficacité, certains auteurs ont même préféré être plus tranchant en affirmant qu'Innover c'est gagner<sup>1</sup>.

L'objectif de toute entreprise innovante est d'être au courant des évolutions dans son secteur d'activité. Désormais le pilotage des informations est crucial afin que l'entreprise peut dessiner ses plans de sa stratégie et diriger l'innovation<sup>2</sup>. Il faut, donc, en surveiller les tendances, déceler les indices de changement, identifier les synergies possibles, anticiper, être toujours prêt à innover, c'est-à-dire s'assurer que l'entreprise dispose des capacités d'introduction dans les circuits économiques des inventions faites qui, par essence, représentent un progrès technologique.

En effet, l'intégration d'un SIE au sein d'une entreprise permet de renforcer ses capacités d'innovation, se protéger des concurrents et assurer une avance essentielle de compétitivité, à travers la maîtrise des changements environnemental (captage de signaux faibles et d'informations anticipatives) afin d'être en situation de décider et d'agir. Il est essentiel, dans ce contexte, de faire preuve d'une vigilance permanente permettant les prises des décisions adéquates.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Mr. Rabah Kechad, comment diagnostiquer le capital intellectuel d'une entreprise, essai de simulation à partir de cas de l'entreprise Algérienne. Document d'université de Blida, P1.

<sup>2</sup> Jean-François Lacoste- Bourgeacq. Philippe crapart Gilles Lauga, Patrick Morin, innovation agile, surfer sur la vague du changement, édition AFNOR, 1997, P49.363.210

<sup>3</sup>Naima El Haoud, L'intelligence économique au service de l'entreprise innovante, revue internationale d'intelligence économique, CAIRN, P172.

### Sous-section 3-2 :L'IE favorise la performance de l'entreprise.

Dans un monde très fluctuant caractérisé par des évolutions de plus en plus erratiques et donc très difficilement prévisibles, il convient d'être compétitif, c'est-à-dire de vendre en permanence et avec profit les produits et services créés, il importe aussi d'être apte à l'innovation permanente, la notion de performance ne peut être définie d'une manière absolue, sa définition est en fonction de son contexte, ainsi, on parle de performance économique, performance technologique, performance commerciale, etc. Par ailleurs, le succès d'une entreprise à long terme requiert plus qu'un positionnement adéquat dans son marché actuel : elle doit aussi imaginer celui de demain, dans ce contexte, il est essentiel de faire preuve d'une vigilance permanente permettant les prises de décisions adéquates pour assurer le développement et la continuité de l'entreprise.

La contribution de l'IE à cette dimension de performance réside alors dans l'intégration des informations et la justification des choix stratégiques réussis liés à l'activité de l'entreprise, de ce fait, le rôle de l'IE doit être apprécié d'une part, dans la réflexion stratégique et la prise de décision adéquate (pertinente), et d'autre part, rendre l'entreprise plus compétitive. L'IE se présente alors comme un moyen puissant pour réduire l'incertitude, elle permet de recueillir des informations fiables sur l'environnement et alimenter par là le processus de réflexion stratégique chez les dirigeants.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Saida Habhab, intelligence économique et performance des entreprises le cas des PME de haute Technologie, Revue CAIRN 2007/ N°1, P100, 105.

Document téléchargé depuis [www.cairn.info](http://www.cairn.info) - Université de Tlemcen -

**Sous-section 3-3 : Apporter une aide à la décision stratégique pour une meilleure compétitivité.**

L'IE est directement en interaction entre l'environnement et l'entreprise. Elle est fondée sur la maîtrise de l'information et la production de connaissances, dans la perspective d'une meilleure compréhension des environnements économiques et d'une meilleure anticipation des changements. En effet, le rôle premier de l'IE est de contribuer à la réalisation de l'avantage compétitif pour l'entreprise en augmentant l'efficacité du processus décisionnel, elle permet d'éclairer les zones d'ombre, par la compréhension des informations externes et internes. Le décideur dispose ainsi d'éléments qui sont fondamentaux pour la réduction du taux d'incertitude dans sa prise de décision.

L'IE fournit alors de véritables scénarios, qui sont autant de choix et d'options stratégiques pour le décideur. Elle permet au décideur de bénéficier d'une palette décisionnelle qui devient fondamentale dans la prise de décision.

**Sous-section 3-4: Agir sur l'environnement pour le modifier en faveur de l'entreprise.**

Au-delà de ce rôle d'aide à la prise de décision, l'IE a une autre vocation, plus offensive. En effet, si elle analyse l'environnement pour permettre de révéler les actions et l'intention des concurrents, cette analyse permet également d'élaborer des plans d'attaque ou de défense. En ce sens, elle se différencie de la veille concurrentielle ou technologique, qui est essentiellement une activité de collecte et de traitement de l'information. Ainsi, l'IE permet à l'entreprise de développer une capacité d'influence de son environnement afin de déceler et d'exploiter les opportunités qui se présentent ou provoquer de nouvelles opportunités ou à anticiper, détecter et neutraliser les menaces en provenance de l'environnement. Par exemple, introduire des rumeurs qui déstabilisent les concurrents.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> David Salvétat et Frédéric Le Roy, Coopétition et intelligence économique, Revue française de gestion, 2007/7 n° 176, P 148,149.

**Sous-section 3-5 :L'intelligence économique et la stratégie de l'entreprise.**

L'IE est surtout un processus contribuant, en construisant du sens, à modifier les représentations que les acteurs de l'organisation ont de leur environnement, ainsi, l'accent est mis autant que sur l'analyse, et l'apprentissage c'est-à-dire l'appropriation et la construction de sens.

Dans l'entreprise, le management stratégique et l'IE s'appuient tous les deux sur la structure de l'entreprise et sur une organisation en réseau. En effet, l'IE , correspond à un certain nombre de fonctions différentes que l'on peut classer selon qu'elles cherchent à construire une connaissance ou qu'elles cherchent à influencer la construction de l'avenir, ces deux types de fonctions n'étant d'ailleurs pas antagonistes, mais complémentaires.

Dans cette approche, apparaît le rôle stratégique de l'IE en partant du fait que le but premier de la stratégie est d'adapter l'organisation à son environnement. L'IE se présente comme un « système stratégique » qui contribue à cette adaptation.

---

<sup>1</sup> Saïd Antoine., Rôle de l'intelligence économique dans la stratégie de l'entreprise, Vie & sciences de l'entreprise, 2006/4 N° 173.,p60.

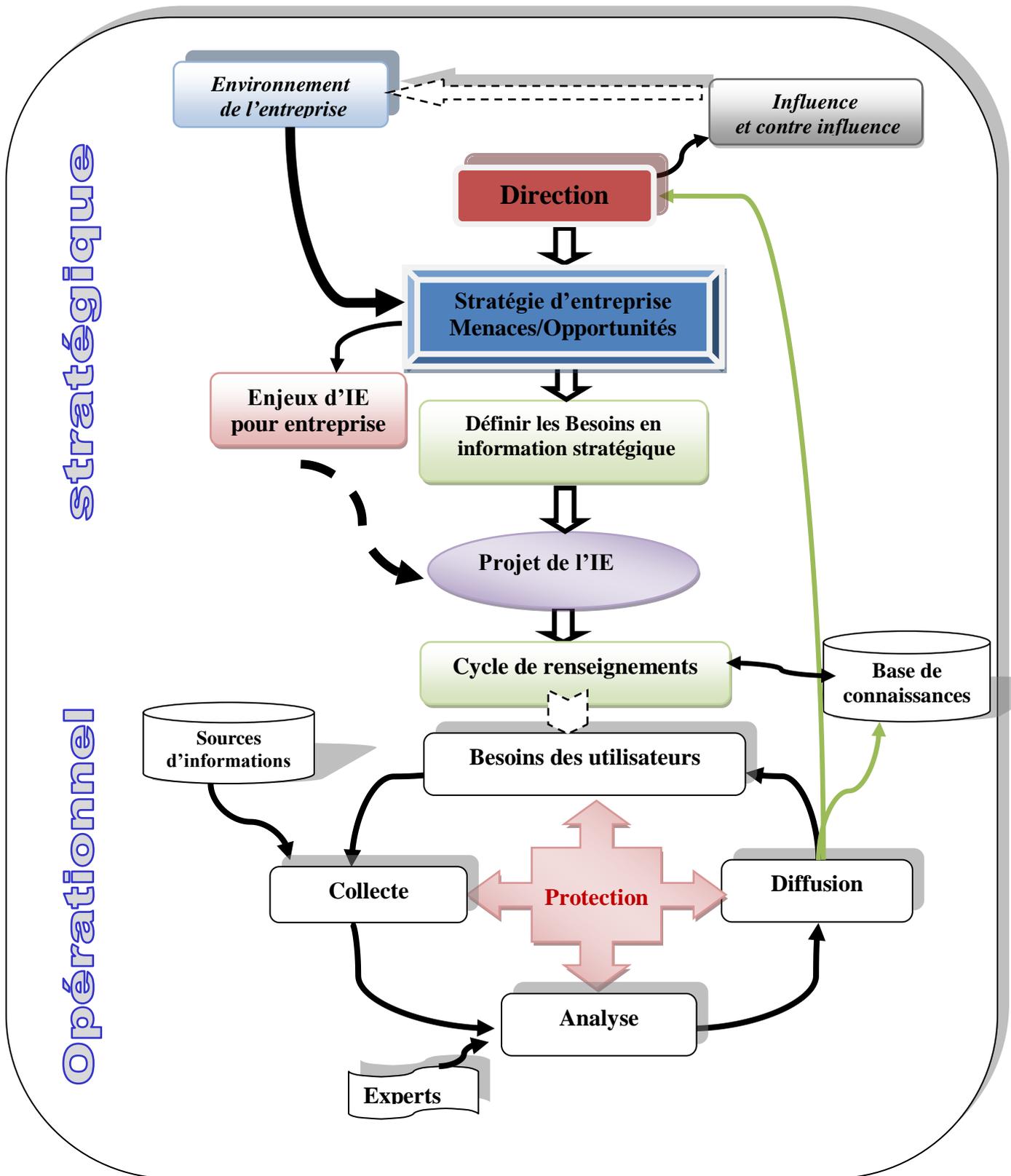


Figure 1-14 : Schéma de Cycle de l'intelligence économique en entreprise.

Source : Schéma fait par nous même inspiré de références suivantes :

- Gestion des métiers de l'intelligence économique, association des auditeurs intelligence économique Groupes de Travail "Entreprise" AAIE-IHEDN, Juin 2007. <http://asso-aie.org>
- Cigref - Intelligence économique et stratégique -mars 2003.

## Section 4 : Les principales fonctions de l'intelligence économique

L'objet de cette section est de proposer les bases méthodologiques permettant la mise en œuvre effective de l'IE dans l'entreprise à travers les quatre fonctions qu'elle doit remplir afin de fonder 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.

### Sous-section 4- 1 : la maîtrise des connaissances et des savoir-faire.

La première fonction de l'IE consiste à chercher maîtrise des connaissances et des savoir-faire de l'organisation, cela nécessite :

- Une identification et une protection de l'acquis dans les différents domaines de l'entreprise, (recherche et développement, production, commercial et après vente, logistique administration), puis leur évaluation, permettant à l'entreprise de se connaître et de s'apprécier, au regard de ses objectifs stratégique.
- Une veille globale de l'existant.
- Un enrichissement permanent par le développement interne et acquisition externe.

Cependant, la constitution de cette première fonction que remplit l'IE consiste à considérer que la mémoire de l'entreprise constitue un atout et même un avantage concurrentiel potentiel<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Jean-Louis Levet, 2001, Op cit, p58, 60, 62,63.

### **Sous-section 4-2 : la détection des opportunités, des risques et des menaces.**

Dès lors que la première fonction se construit, il convient d'identifier les opportunités de développement du portefeuille de savoirs de l'entreprise, et dans le même temps, les risques les menaces qui sont susceptibles de peser sur ce dernier, ce travail consiste à bien comprendre son environnement, tant direct que indirect.

Le patrimoine des connaissances de l'entreprise sera enrichi et valorisé afin de réduire l'incertitude, par l'identification des opportunités ainsi que les risques et menaces susceptibles de peser sur elle. 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).<sup>1</sup>

### **Sous-section 4-3 : La coordination des acteurs et des activités.**

Parce qu'elle privilège une logique de pour et de l'avec, l'IE est une dynamique de coordination des acteurs des activités et des stratégies. Cette fonction de coordination des acteurs et des activités ne se situe pas au même niveau que les deux précédentes et la suivante, elle est, en effet, à la fois au cœur même de l'IE comme un système comme une dynamique, elle est aussi la principale condition du succès pour la mise en place d'un dispositif d'IE comme mode de pensée et d'action au sein d'une entreprise, car elle permet de coordonner entre les différentes actions isolées mises en œuvre individuellement par les acteurs à travers une démarche collective et concertée favoriser les réflexions collectives, cela suppose :

- La mise en place d'un sens du dialogue, prémisses de l'intelligence collective afin de déterminer la répartition des pouvoirs formels, le degré de participation, le degré d'autonomie de la prise de décision.
- Le recensement des complémentarités de savoir et de savoir-faire, tant à l'intérieur de l'entreprise, qu'entre entreprises, dans une logique de compétence et une coordination efficace des activités.
- Une culture collective de l'information et la mise en place des circuits prédéfinis de sa circulation. <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Jean-Louis Levet, 2001, Ibid., p21, 58, 66.

<sup>2</sup> Jean-Louis Levet, Idem P 77,88.

#### Sous-section 4-4: La mise en œuvre des stratégies d'influence

Bertrand de Jouvenel écrit « *Nous ne pouvons connaître avec certitude que le passé, mais sans pouvoir le changer, alors que nous avons liberté et puissance de changer l'avenir mais sans le connaître.* »

L'influence au profit d'une entreprise est le processus par lequel celui-ci vise à modifier favorablement les interactions qu'elle entretient avec son environnement en diffusant de l'information auprès de la cible que l'on désire influencer.

Le sens même de l'action de L'IE est de permettre le passage d'une prise en compte passive de l'environnement, à une prise en compte active où l'environnement et l'information sont considérés comme des variables stratégiques sur lesquelles l'entreprise peut agir et façonner. En effet l'IE n'a de sens que si l'entreprise qui la met en œuvre arrive à exercer une action sur son environnement.<sup>1</sup>

Les quatre fonctions que remplit l'IE, que nous venons de présenter ne peuvent se concevoir que de façon rétroactive « voir le schéma si après »

---

<sup>1</sup> Jean-Louis Levet, Ibid. P, 21,90. 91.101.

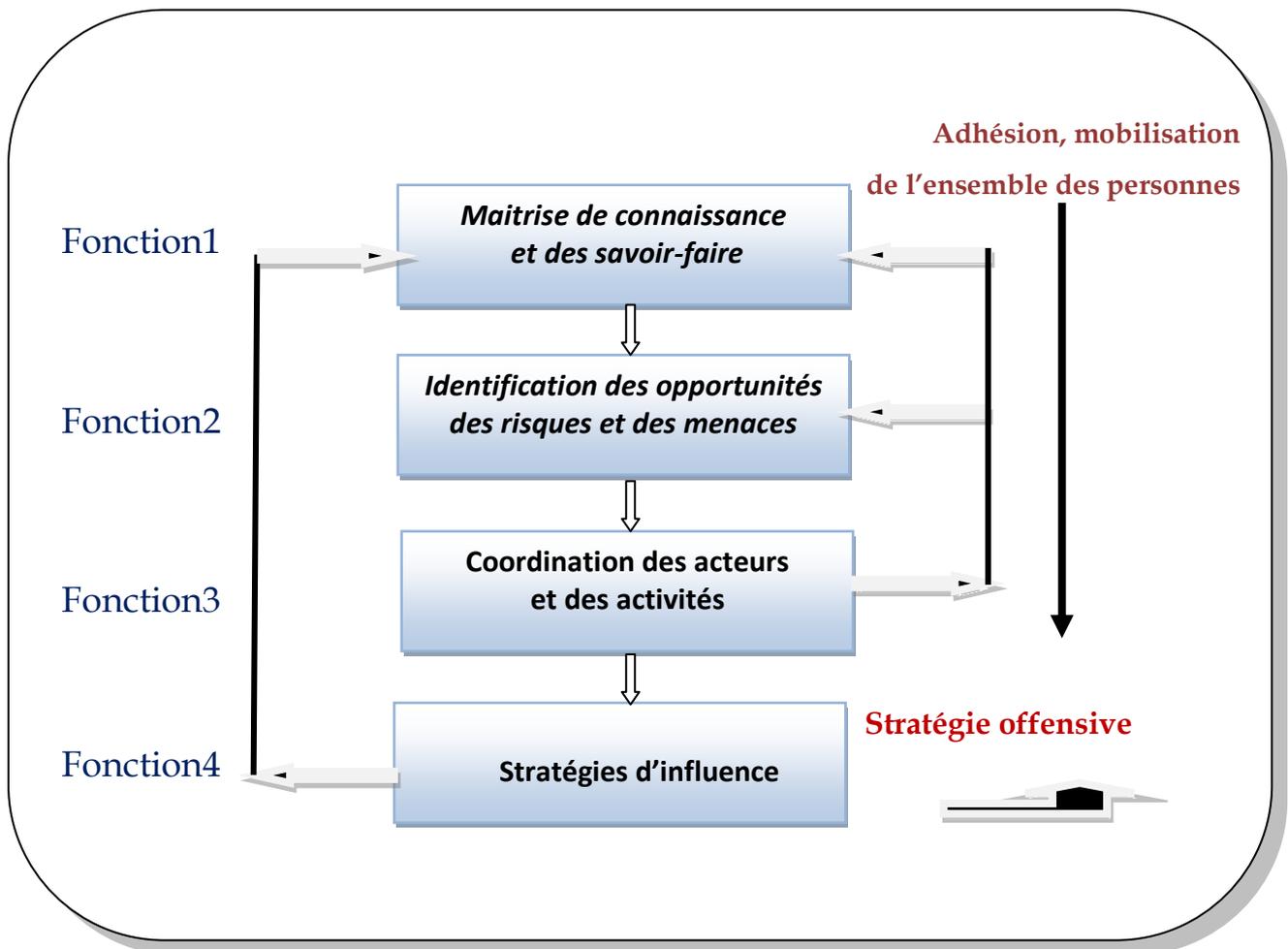


Figure 1-15: Schéma des fonctions de l'intelligence économique

Source: Jean-Louis Levet, 2001, P102.

## Conclusion

Au fil de ce chapitre, nous avons étudié la notion de l'IE à travers son apparition, et ses différentes définitions, ce qui nous a permis de constater que l'IE ne dispose pas d'une définition unique. Or, nous retenons celle proposée par le rapport martre 1994 : « l'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions de recherche, de traitement et de diffusions en vue de l'exploitation de l'information utile aux acteurs économiques », on a essayé aussi de clarifier la signification de ce concept par rapport à d'autres afin de dégager toute ambiguïté. D'autre part, et en vue de former une image complète nous avons décortiqué la démarche de l'intelligence économique ce qui nous a permis de déterminer les problématiques et priorités quant à la collecte et l'analyse des l'information favorisant la prise de décision stratégique au sein de l'entreprise. Par la suite, et avant de terminer ce chapitre, nous avons démontré les dimensions stratégiques de l'IE à travers ses enjeux stratégiques. Enfin, et pour conclure nous avons procédé à une approche théorique des principales fonctions de l'IE pour établir un processus cohérent : la maîtrise des connaissances et des savoirs faire, la détection des menaces et des opportunités, la coordination des acteurs et des activités et la mise en œuvre des stratégies d'influence.

Après avoir cerné le concept d'IE, nous allons commenter dans le deuxième chapitre le contexte complexe dans lequel se trouvent les entreprises et l'attribution de l'IE dans ce cadre, suivi d'une étude et un éclaircissement des différentes caractéristiques d'un SI adapter avec la spécifier du SIE. Nous concluons ce chapitre par une définition des facteurs clés de succès pour la mise en place d'un SIE qui constitue une réponse à notre problématique dans le cadre d'élaborer de ce système par nos entreprises algériennes.

## Introduction

Nul n'ignore aujourd'hui que l'environnement dans lequel opèrent les entreprises et les nouvelles règles du jeu auxquelles elles sont soumises, ont connu de profondes mutations, dus aux révolutions technologiques et informationnelles<sup>1</sup>.

Dès lors, la gestion stratégique de l'information est devenue une pierre angulaire dans le développement et la performance de l'entreprise dans un contexte mondialisé caractérisé par une submersion d'information, du fait, l'avantage concurrentiel de l'entreprise dépend essentiellement de sa capacité de gestion et l'utilisation efficace des informations.

L'objectif principal pour l'entreprise à la lumière des lignes ci-dessus est d'obtenir des informations, les traiter et les envoyer au décideur au bon moment et sous la forme demandée dans un climat de protection total, afin de doter l'entreprise d'une capacité d'anticipation et de compréhension des changements environnementaux en faveur de sa prise de décision. En ce sens, l'IE constitue une pratique managériale au service de la stratégie de l'entreprise permettant d'améliorer sa compétitivité en répondant aux préoccupations des décideurs pour résoudre leurs problèmes décisionnels.

Ce chapitre est organisé en quatre (4) sections, à savoir :

- L'entreprise face à un environnement compétitif.
- Les systèmes d'information d'aide à la décision via la démarche d'intelligence économique.
- L'IE un mode de management stratégique de l'information.
- Les facteurs clés de succès d'un SIE.

---

<sup>1</sup> Pr.A. Bendiadbellah, « savoirs, compétences et organisations à l'heure de la mondialisation », directeur de recherche en Management, Revue économique et management, « management des savoirs et développement des compétences » Université de Tlemcen, 2004, .P13.

« Il ne faut pas espérer que l'ennemi n'attaquera pas, mais compter sur le fait que l'on est dans une position inattaquable. »Sun Tsu (L'Art de la guerre)

## Section 1 :L'entreprise dans un environnement complexe.

Disposer d'un dispositif permettant de maîtriser les flux d'informations pour prendre les bonnes décisions et élaborer des stratégies adapté est devenu pour l'entreprise une exigence majeure afin de faire face à la complexité et l'instabilité de son environnement.

Par la suite et afin de mieux comprendre les interactions qui existe entre l'entreprise et son environnement dans le cadre d'une relation dynamique, nous allons développer les deux points suivants :

- Les différentes caractéristiques de l'environnement d'entreprise.
- Le rôle de l'IE pour mieux appréhender la relation entre l'entreprise et son environnement.

### Sous- Section 1-1: Les différentes caractéristiques de l'environnement d'entreprise

En tant que système ouvert « selon l'approche systémique dans laquelle nous nous positionnons » l'entreprise est en permanente interaction avec le changement et l'incertitude de son environnement, de ce fait elle soumise à de nombreuses contraintes que nous allons développer.

#### A- La notion de la complexité :

Le terme de la complexité a besoin d'une définition afin que nous puissions en interroger les implications. En reçu complexe tout phénomène qui échappe à notre maîtrise et notre compréhension, Ainsi il est bon a noter que la complexité est liée aux notions d'incertain et d'instable. En outre, la notion de complexité ne doit donc pas être associée à une vision négative au contraire, nous pouvons la considérer comme une source de richesses, de diversité « la complexité est une richesse de l'information et des interconnexions et des évolution possibles » « Mèlèse ».<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Ann-laure Bassetti, Arnaud Groff, 8 clés pour une organisation performante, édition Afnor 2006, P2, 3.

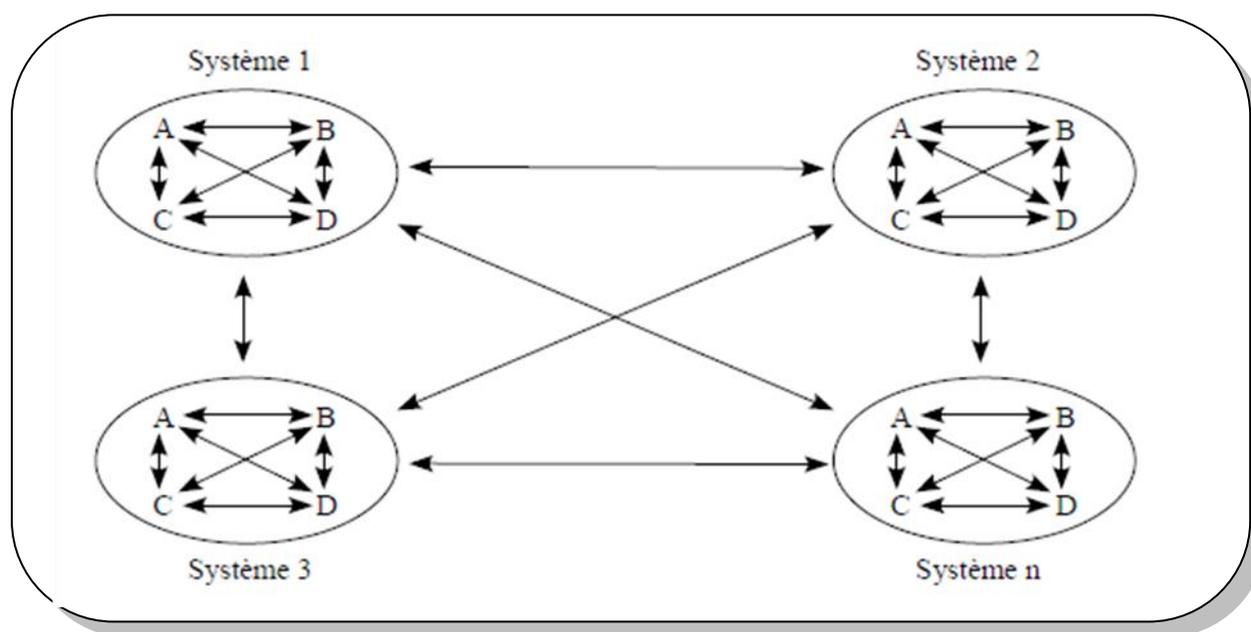


Figure2-1 : L'architecture d'un système complexe

Source : Chedia Dhaoui 2008, Op cit, p27.

Un système complexe est composé d'un ensemble d'éléments hétérogènes dont les interactions sont diverses<sup>1</sup>. Or, la complexité de l'environnement est le reflet de la multitude des acteurs dans l'environnement et l'intensification des interrelations entre eux. Une telle complexité provoque chez l'entreprise des difficultés de discernement de son environnement et d'imprévisibilité des conséquences d'une action, l'effet de chaîne rend toute action susceptible d'engendrer un grand nombre de changements (Figure 2-1), ainsi, il est à noter que la complexité est liée aux notions d'incertain et d'instable, et que cette notion ne doit pas être associée à une vision négative, au contraire, nous pouvons la considérer comme une source riche d'information et des interconnexions<sup>2</sup>. Par ailleurs les entreprises en général et en occurrences nos entreprises sont appelées à adopter cette culture de complexité afin de bénéficier des différentes opportunités offertes par ce contexte dynamique.

<sup>1</sup>Pierre Massotte, Patrick Corsi, La complexité dans les processus de décision et de management, édition Lavoisier 2008, P39.

<sup>2</sup> Chedia Dhaoui 2008, Op cit, p28

### **B- L'entreprise face à la complexité.**

La caractérisation des rapports de l'entreprise avec son environnement et la définition de la notion de la complexité nous permet d'identifier les principales difficultés de l'entreprise pour faire face à cette complexité. Nous allons par la suite cerner les principaux points critiques en trois types de difficultés sans prétendons d'être exhaustifs :

- La prise en compte des évolutions de l'environnement.
- La prise en compte de l'incertitude.
- La prise en compte des évolutions de l'entreprise.

#### **1- la prise en compte des évolutions de l'environnement.**

L'environnement est défini par Duncan (1972) comme « Les facteurs sociaux et physiques pertinents qui se trouvent en dehors des frontières de l'entreprise et qui sont pris en considération lors de la prise de décision ».<sup>1</sup>

La prise en compte des évolutions de l'environnement est un facteur clé pour le fonctionnement efficace de l'organisation, dans ce contexte trois points sont à considérer :

-Tout d'abord le **temps** : il faut que l'entreprise possède la capacité de saisir et de traiter les données définissant l'environnement, les interpréter et de leur fournir un sens, la compétitivité ne s'obtient plus par l'optimisation des processus de production mais essentiellement par la diminution des temps de réaction.

-le second point concerne **l'observation des évolutions de l'environnement**: pour faire face aux multiples pressions de l'environnement l'entreprise à besoin de détecter ces transformations, pour cela il faut quelle soit à l'écoute des signaux en prévenance de son milieu extérieur se qui représente une difficulté pour l'entreprise.

-Enfin il convient de souligner que la relation entreprise/environnement est une **relation d'apprentissage**, afin que l'entreprise apprend de son environnement, elle doit être capable d'identifier l'information pertinente issue de celui ci, de l'interpréter et s'adapté à son contexte.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Duncan (1972) citer dans Inès Boulifa Tamboura, Identification des facteurs critique des succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, Thèse Doctorat, 2008.P24.

<sup>2</sup> Ann-Laure Bassetti, Arnaud Groff 2006, Op cit, P5, 6, 7.

## 2- La prise en compte de l'incertitude.

L'environnement représente l'ensemble des acteurs sociaux dont les comportements conditionnent plus ou moins directement la capacité de l'entreprise à fonctionner de façon satisfaisante et à atteindre ses objectifs<sup>1</sup>, il ne devient turbulent pour une entreprise que dans la mesure où les ressources et les compétences dont elle dispose s'avèrent insuffisantes pour affronter avec succès les conditions qui lui sont nouvellement imposées<sup>2</sup>. C'est cette notion d'incertitude qui est une source de risque qui naît de l'imprévisibilité et d'une situation non maîtrisable. Par conséquent, ignorer l'incertitude revient à ignorer le risque, c'est pourquoi l'entreprise doit donc confronter son milieu complexe dont les situations changeantes évoluent de façon imprévisible à travers une écoute permanente des changements basé sur des modes de gestion et de nouvelles structures qui tiennent compte de l'instabilité, de l'ouverture, de l'incertitude, de la contradiction et de paradoxe lié a environnement.<sup>3</sup> Par ailleurs la réduction de l'incertitude de l'environnement se traduit par la recherche d'information pouvant conduire à une meilleure compréhension de l'environnement pour une meilleure prise de décision.<sup>4</sup>

## 3-La prise en compte des évolutions de l'entreprise.

L'entreprise doit se transformer pour rester pérenne mais n'y parvient pas réellement, elle rencontre souvent des difficultés à assimiler et intégrer ces changements. Les évolutions de l'entreprise sont de trois natures :

-Tout d'abord, l'entreprise est amenée à se doter de **structures de plus en plus réactives** pour faire face aux contraintes toujours nouvelles, de nombreux types de structure ont ainsi vus le jour comme l'entreprise en réseau ou le management par projet.

- Ce constat amène à observé la place prépondérante que prend désormais **l'homme dans l'entreprise** en vus de développer les actions de collaboration basé sur les valeurs partagées pour faire face a la turbulence de l'environnement ,ces pourquoi, le personnel, ses compétences, son implication et sa motivation représente

---

<sup>1</sup>Denis, H,Stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales, Paris, Economica 1990,P6.

<sup>2</sup>Lesca H,Veille stratégique pour le management stratégique : Etat de la question et axes de recherche, Economies et Sociétés, Séries sciences de gestion, SG n°20, 5/1994, p33

<sup>3</sup> Ann-laure Bassetti, Arnaud Groff 2006, Ibid. P7, 8

<sup>4</sup> Inès Boulifa Tamboura, 2008, Ibid. P34, 35

des clés de l'entreprises qui doivent être prises en compte tout autant que les ressources technique et financières.

- Enfin **le mode de management et la stratégie de l'entreprise** évoluent également, pour gérer une stratégie, il faut désormais savoir modeler ensembles : pensée et action, contrôle et apprentissage, stabilité et changement, la difficulté se place entre le besoin de pertinence (adaptation de l'entreprise aux contraintes extérieur) et les besoins de cohérence (coordination interne de l'action collaboratif)<sup>1</sup>.

A travers la « section 1 » nous avons montré que, l'entreprise exerce dans un environnement complexe et instable, du fait elle a besoin de capté les informations en prévenance de son environnement utiles a la prise de décision stratégique dans un cadre d'incertitude et imprévisibilité permanente.

### **Sous-section 1-2 : Quel type d'information pour une représentation anticipative de l'environnement ?**

Dans le contexte actuel de montée en puissance de la mondialisation, les incertitudes se font de plus en plus inquiétantes pour les entreprises sur l'évolution de leur environnement. Les décideurs sont cependant contraints de continuer à prendre des décisions stratégiques pour leur entreprise, exercice dont la difficulté s'accroît dans ce nouveau cadre d'évolution. L'absence d'information, ou son insuffisance, pose souvent problème à un esprit cartésien tenté de différer les décisions jusqu'à ce que l'information soit complète. Un décideur doit souvent prendre des décisions alors qu'il n'a pas toutes les cartes en main. Bien souvent, l'urgence de situation nécessite une décision rapide dans un contexte incertain. Des lors, la détection des signaux annonciateurs de changement et devenus prioritaire afin de permettre une représentation anticipative de l'environnement.<sup>2</sup> De nombreux FCS que nous aborderons dans la « section 4 » du présent chapitre sont conditionnés par une bonne gestion de cette catégorie d'information.

---

<sup>1</sup> Ann-laure Bassetti, Arnaud Groff 2006, Ibid. P8, 9,10.

<sup>2</sup>Véronique Coggia, Intelligence économique et prise de décision dans les PME: le défi de l'adaptation des procédés d'intelligence économique aux particularités culturelles des petites entreprises, édition L'Harmattan, 2009, P 11, 18.

### **1-Le concept d'anticipation :**

La recherche de l'information pertinente permet à l'entreprise de mieux préparer ses décisions stratégiques, de piloter l'entreprise afin d'atteindre ses objectifs et mettre en œuvre son plan d'action.<sup>1</sup>

L'entreprise a intérêt à détecter le plus tôt possible le moindre signal d'alerte d'un changement de son environnement tant qu'elle dispose du temps nécessaire pour une réaction appropriée, conformément à la normalisation française XP X 50-053 « l'anticipation est la détection d'une situation avant qu'elle ne soit réellement manifestée ». Selon Lesca (2003) il y a deux façons de s'intéresser à l'avenir, l'une consiste à accumuler des informations sur le passé pour faire des tendances : **c'est la prévision**, cette façon n'est pas appropriée pour anticiper les changements surprenants, l'autre façon consiste à traquer des informations susceptibles d'annoncer à l'avance des changements nouveaux et d'anticiper certains d'entre eux (signes d'alerte précoce) **c'est l'anticipation**, pour ce qui concerne l'IE, c'est cette dernière vision qui oriente notre recherche. L'anticipation permet en effet à l'entreprise de déceler certains faits porteurs de conséquences importantes, ce qui permettra à l'entreprise non pas de réagir mais de pré-agir.<sup>2</sup>

### **2-Les informations propres à l'anticipation :**

Une information à caractère anticipatif est celle qui permet à l'entreprise de voir venir à l'avance certains changements de son environnement dans le but d'en tirer un avantage ou bien d'éviter un risque. Le processus d'écoute prospective de l'environnement requiert une attention orientée vers l'extérieur « informations de nature plus souvent qualitative que quantitative ».<sup>3</sup>

---

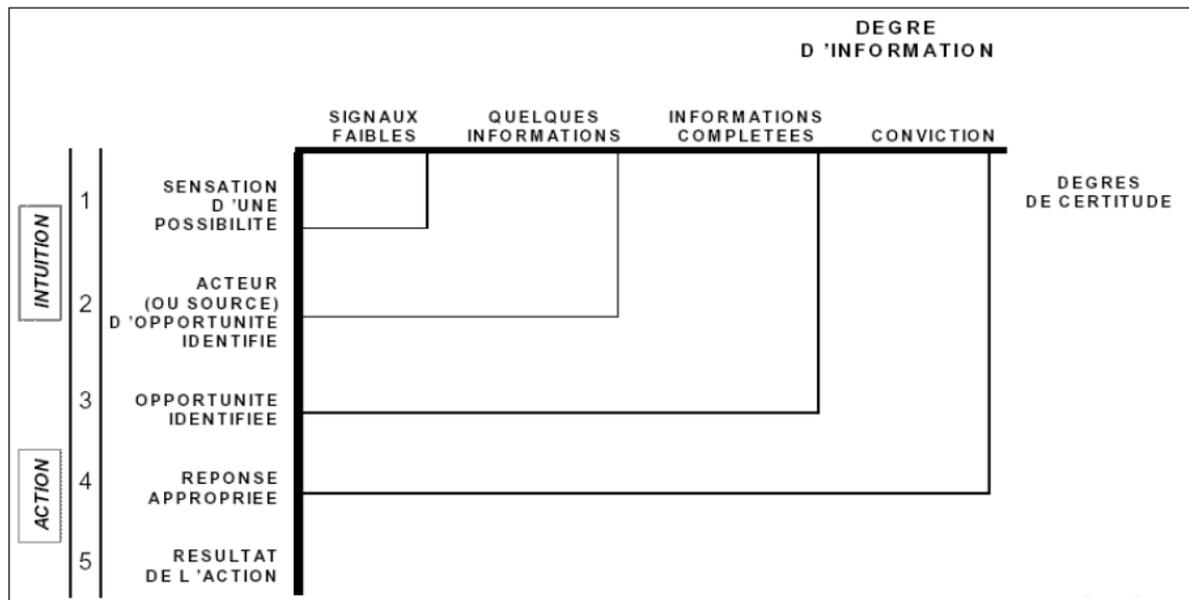
<sup>1</sup> Laurent Hermel, veille stratégique et intelligence économique, Maitriser et pratiquer, édition Afnor 2007 P15.

<sup>2</sup> Inès Boulifa Tamboura, 2008, Op cit, P34.

<sup>3</sup> Inès Boulifa Tamboura, 2008, idem P 35.

### 3-Le concept de Signaux Faibles : « weak signals »

Un signal faible, ou « weak signal », est défini comme étant « des information souvent d'aspect anodin, imprécis et peu structuré, qui sont annonciatrices de possibles ruptures ou de discontinuités stratégique»<sup>1</sup>. La figure suivante illustre la manière dont le degré de certitude des dirigeants augmente avec l'amplification du signal.



**Figure 2-2 : le degré de certitude des dirigeants augmente avec l'amplification du signal.**

Source : Inès Boulifa Tamboura, 2008, P 36.

Au moment où le signal faible est saisi seules des informations partielles sont disponibles alors qu'une réaction doit être entamée, "A development about which only partial information is available at the moment when response must be launched ", les signaux faibles saisis sous forme de fragments d'information peuvent paraître d'une faible utilité, puisqu'elles parviennent aux décideurs sans aucun ordre logique. Il est à préciser qu'un signal faible peut s'avérer potentiellement fort du point de vue de son impact, en ce sens qu'il peut annoncer quelque chose de très important pour une entreprise capable de l'exploiter.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> François-Xavier de Vaujany, Les grandes approches théoriques de système d'information, édition lavoisier2009, P14.

<sup>2</sup> Inès Boulifa Tamboura, 2008, Ibid, P 36.

#### 4-Le concept de Signes d'Alerte Précoce :

Avant d'introduire ce concept «Signes d'Alerte Précoce » il est impératif de le distinguer entre les mots « signal et signe »

**Signal** : « phénomène sensible associé artificiellement à un objet ou à une situation. « Un son, lumière, une image ».

**Signe** : « élément sensible permettant de connaître ou de reconnaître quelque chose, à la différence du signal, qui s'adresse au réflexe, le signe fait appel à l'intelligence ». L'intelligence intervient ici dans le processus d'interprétation des signes. Le signal est envoyé intentionnellement (signalisation) vers un, ou plusieurs récepteurs ciblés qui seront sans doute en position d'attendre le signal.<sup>1</sup>

Les intentions de l'émetteur visent à déclencher chez les récepteurs une réaction prévisible. L'entreprise engagée dans un processus de surveillance orienté anticipation n'est pas intéressée par « les signaux » qu'elle reçoit mais plutôt par « les signes » qu'elle capte.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Janissek-Muniz R, Veille anticipative stratégique en PMI : vers un nouvel usage des sites web pour provoquer des informations 'terrain' afin d'amorcer des innovations : concepts, instrumentation et validation. Thèses de doctorat 2004, p89

<sup>2</sup>Inès Boulifa Tamboura, 2008, Ibid. P 37.

### **Sous-section1-3 :L'intelligence économique, vers une relation dynamique entre l'entreprise et l'environnement.**

« La complexification de nos économies modernes a donné à l'information une valeur inestimable. Il est désormais essentiel de maîtriser les informations pour détecter les opportunités et y répondre. Mais au moment où l'on détecte une opportunité, il faut aller très vite, car d'autres la repèrent également, et il faut alors allier rapidité et réactivité. C'est alors qu'intervient l'IE comme outil permettant d'avoir les yeux ouverts sur le monde » (Juillet A).<sup>1</sup> Dans ce sens l'IE peut être définie selon « Larivet » « comme un comportement interactif avec l'environnement qui s'accompagne d'une anticipation des évolutions de l'environnement, et d'une vigilance régulière aux changements en cours »<sup>2</sup>. En effet, l'IE dote l'entreprise d'une capacité à comprendre son environnement et à anticiper les changements à travers une veille permanente, pour cela elle se base sur la maîtrise de l'information pour réduire l'incertitude et produire des nouvelles connaissances actionnables et à haute valeur ajoutée en vue d'être en situation de décider et d'agir. Dans cette perspective, c'est l'attitude à comprendre l'information à produire et maîtriser la connaissance nouvelle et à agir d'une façon coordonnée qui fonde la performance d'une entreprise ainsi que sa prospérité. Désormais les entreprises ne peuvent plus considérer leur environnement comme une ressource externe passive, qui est donnée, mais bien comme une dimension active de leur stratégie.<sup>3</sup>

La prise de décision est basée sur une bonne circulation de l'information, de là le SI est considéré comme un point central de l'entreprise, pour cela les paragraphes suivants, seront consacrés aux systèmes d'information et les systèmes d'information décisionnels via la démarche d'intelligence économique.

---

<sup>1</sup> Juillet A., De la pratique de la veille au développement de l'innovation et de la compétitivité : une démarche d'intelligence économique. 8ième Forum Européen sur l'intelligence économique, 8 Novembre 2006. Nice France. -crrm.u-3mrs.fr/web/IMG/pdf/ies2006.pdf

<sup>2</sup> Larivet S. Les manifestations de l'intelligence économique dans les PME, in Guilhon A. (dir.), L'intelligence économique dans la PME : visions éparses, paradoxes et manifestations, L'Harmattan, Paris, 2004, p142.

<sup>3</sup> Jean-Louis Levet, 2001, Op cit, « avant propos »

## **Section 2 : Les systèmes d'information d'aide à la décision via la démarche d'intelligence économique.**

La modélisation systémique de toute organisation se décompose en trois sous-systèmes : système opérant, système d'information, système de pilotage.

- **Système opérant** : consiste à transformer les flux primaires (matières, finance, personnel, etc.) pour répondre aux besoins des clients.
- **Système de pilotage** : regroupe l'ensemble du personnel d'encadrement qui effectue les tâches de régulation, de pilotage et d'adaptation de l'organisation à son environnement.
- **Système d'information** : permet de collecter, mémoriser, traiter et restituer les différentes données de l'organisation afin de permettre au système de pilotage d'effectuer ses fonctions tout en s'assurant son couplage avec le système opérationnel. <sup>1</sup> Le SI a la particularité d'être une fonction ressource pour l'entreprise et une variable structurante et contributive de sa stratégie <sup>2</sup> à travers une gestion d'informations vers les utilisateurs, encadré par une vision participative pour plus de coopération et d'échange entre ses composants<sup>3</sup>.

Le système d'information représente le "système nerveux" de l'entreprise, il permet de capter dans l'environnement les informations qui ont, d'une part une valeur intrinsèque répondant aux objectifs de l'entreprise.<sup>4</sup>

Dans le cadre de notre travail nous retenons la définition donnée, en 2000, par « Robert Reix » des systèmes d'information, qui est inspirée des auteurs des théories de management et qui définit les systèmes d'informations à travers une vision tridimensionnelle des systèmes d'informations allant d'une dimension informationnelle, à une dimension technologique puis une dimension organisationnelle. :

---

<sup>1</sup> Ilhème Ghalamallah, 2009, Op cit, P 42,43.

<sup>2</sup>David Autissier, Valérie Delaye, Mesurer la performance du système d'information, édition d'organisation Groupe Eyrolles, 2008, P60

<sup>3</sup> Alphonse Carlier, Stratégie appliquée à l'audit des systèmes d'informations, 3ème édition Lavoisier, 2006, P17.

<sup>4</sup> Aoumeur Akkialouani, Évolution de l'environnement de l'entreprise publique algérienne et son impact sur sa Performance, Revue des Sciences Économiques et de Gestion N°06 (2006) document de Université Ferhat Abbès, Sétif, P113.

## Chapitre 2 :L'IE, une nouvelle pratique managériale au service de la stratégie d'entreprise

« le système d'information est un ensemble organisé de ressources matériel, logiciel, personnel, données, procédures, etc. permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous forme de donnée, textes, images, sons) dans et entre des organisations, ils apportent un soutien aux processus de travail dans l'organisation selon trois modalités principales : fournir de l'information, assister le travail humain et automatiser le travail , Ces outils permettent aux décideurs d'avoir une vision globale sur les activités d'une entreprise par un accès rapide et interactif à un ensemble de données organisées pour refléter l'aspect multidimensionnel des données de l'entreprise. »<sup>1</sup>

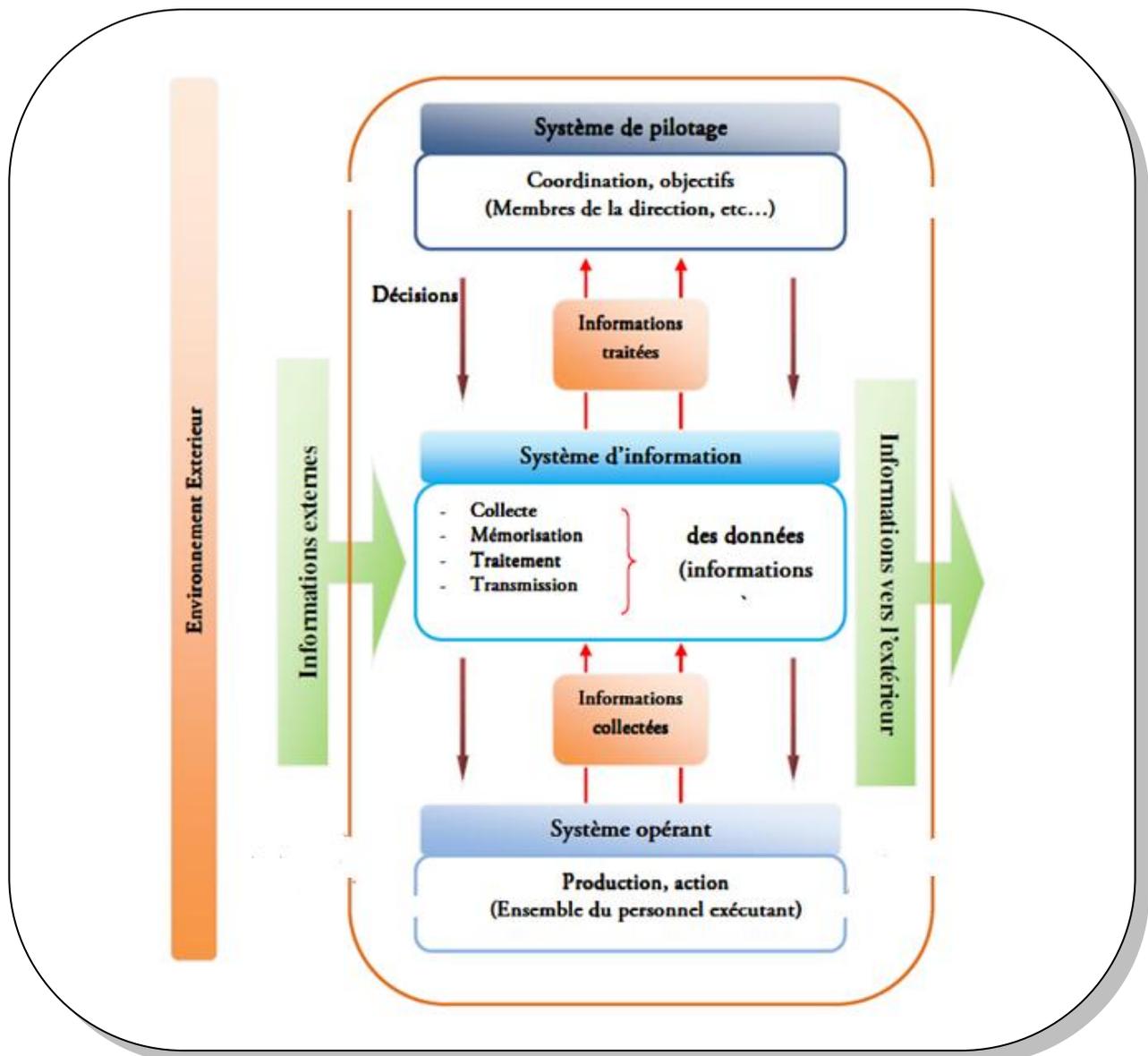


Figure 2-3 : Représentation systémique de l'organisation

Source : Ilhème Ghalamallah, 2009, p43.

<sup>1</sup> Ilhème Ghalamallah, 2009, Ibid. p44.

Selon « J.Mélèze » le système d'information globale assure le lien entre le système opérationnel et le système de pilotage<sup>1</sup>. En effet, l'activité du système opérationnel produit des informations qui seront stockées dans le SI, après le traitement, la transmission de ces informations vers le système de pilotage permet à ce dernier de connaître l'activité du système opérant. Les décisions du système de pilotage seront répercutées vers le système opérant pour permettre au système de pilotage d'en contrôler le fonctionnement.<sup>2</sup>

Par ailleurs, pour répondre aux besoins des décideurs, il est nécessaires de synthétiser, réorganiser et historier les données produis par le SI afin d'en déterminer une sous partie relative à l'aide à la décision. En effet, « une information n'a d'intérêt que par les décisions ».<sup>3</sup> Dans l'IE, la prise de décision est une partie essentielle, pour cela nous consacrons donc cette sous-section aux systèmes d'aide à la décision (SIAD) :

### **Sous-section 2-1 : Système d'Information d'aide à la Décision (SIAD) :**

Si la meilleure décision existait, elle serait de type normatif et vérifierait toutes les conditions mathématiques de l'optimisation, tel n'est bien sur pas le cas.

La décision doit être rapide que possible pour être opportune, tout retard devient un handicap dans le processus décisionnel de l'entreprise. Désormais les temps et devenu une armes concurrentielle redoutable. En outre, toute décision consiste a savoir quelle est la meilleure solution pour atteindre un objectif compte tenu de moyens limités et se réfère à trois éléments : un objectif, des contraintes, des alternatifs<sup>4</sup>.

Un SI d'aide à la décision, est la partie d'un SI permettant d'accompagner les décideurs dans le processus de prise de décision. Le système d'information décisionnel met en œuvre quatre fonctions fondamentales autour de la collecte des données:

1/La collecte des données brutes dans leurs environnements d'origine, ce qui implique des activités plus ou moins élaborées de détection et de filtrage.

---

<sup>1</sup>Eric Sutter, Op cit 2006, P28.

<sup>2</sup> Ilhème Ghalamallah, 2009, Ibid., p43.

<sup>3</sup> Jean-Louis Foucard La boite a outils du pilotage des systèmes d'information, édition Dunod, 2010, P18.

<sup>4</sup> Guy Massé, François Thibaut, 2001, Op cit, p 60, 61,159.

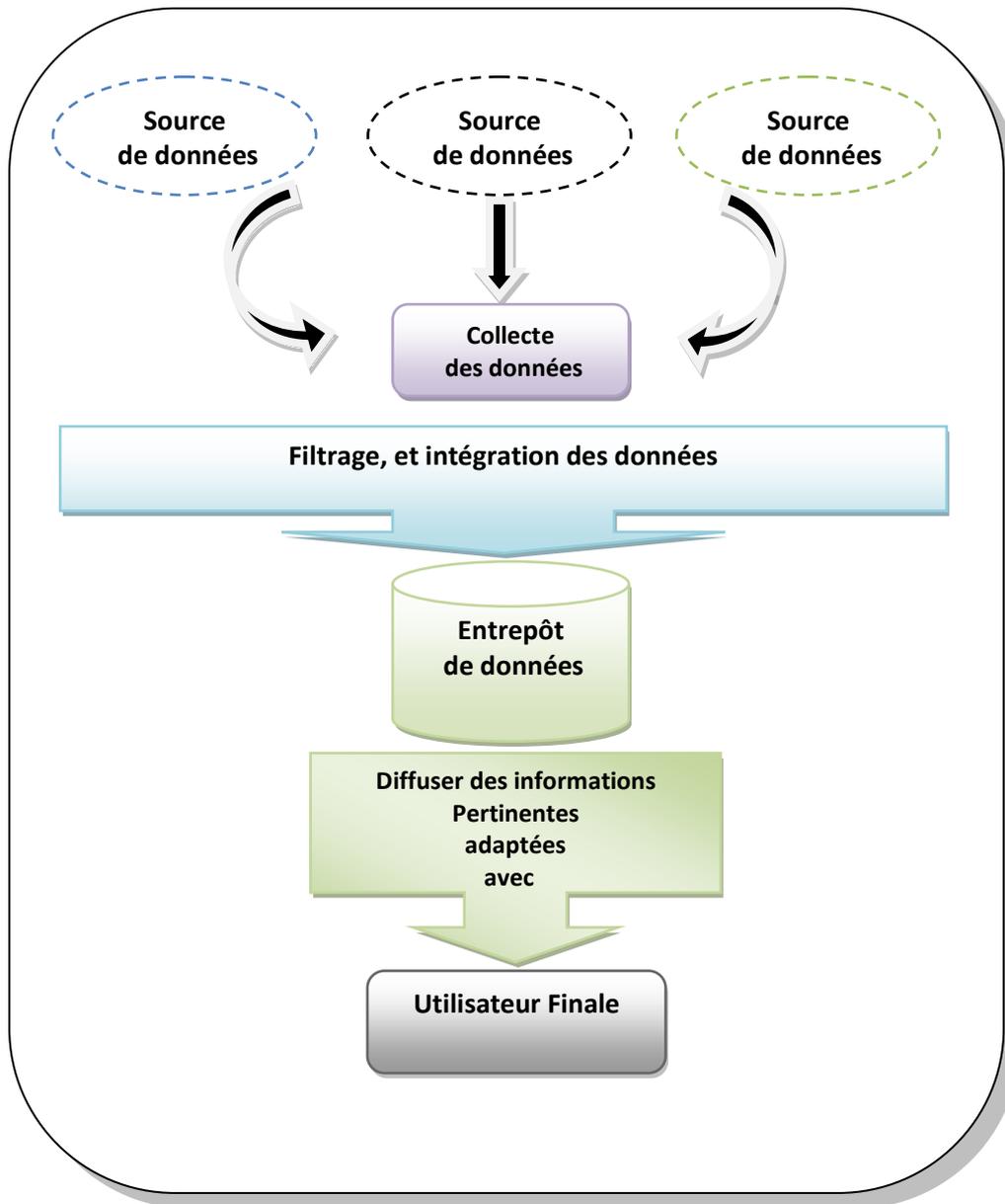
2/L'intégration des données, c'est-à-dire leur regroupement en un ensemble technique, logique et sémantique homogène approprié aux besoins de l'organisation. Les fonctions de collecte et d'intégration sont étroitement liées entre elles, et sont généralement associées à un composant informatique central appelé entrepôt de données (Data Warehouse). L'entrepôt de données est une base de données organisée pour répondre aux besoins spécifiques de la prise de décision nous la considérons comme un support au système d'information décisionnel et aux outils de fouille de données, permettant d'extraire de nouvelles connaissances.

3/La diffusion ou la distribution d'informations élaborées à partir des données dans des contextes appropriés aux besoins des individus ou des groupes de travail utilisateurs.

4/La présentation, c'est-à-dire les conditions de mise à disposition de l'information : contrôle d'accès, personnalisation. La diffusion et la présentation sont des fonctions fortement orientées sujet, tournées vers l'utilisateur et son métier, manipulant des contenus à forte valeur ajoutée informationnelle et non des données brutes, elles sont donc fortement imbriquées logiquement et techniquement.<sup>1</sup> (Voir la Figure 2-4)

---

<sup>1</sup>Frédérique Peguiron, 2008, Op cit P73.



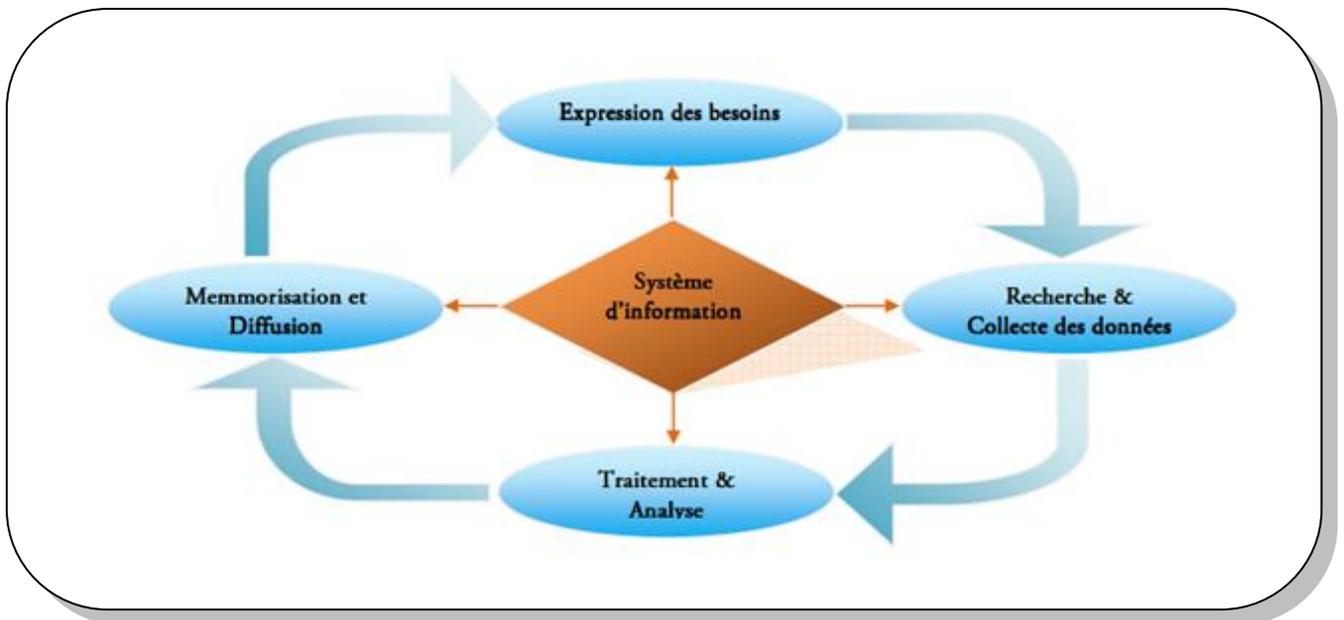
**Figure 2-4 : Schéma des Fonction et architecture d'un système d'information décisionnel**

**Source :** *Schéma fait par nous même*

Il ressort clairement de ces quatre points que le processus de transformation des données en information pertinente s'opère par la prise en compte des besoins de l'organisation et des utilisateurs finaux<sup>1</sup>. Or, l'IE a pour objectif de permettre aux décideurs de l'entreprise de disposer d'une information de valeur, à laquelle ils puissent se fier dans le cadre de leurs prises de décisions, pour cela, il s'agit de

<sup>1</sup> Frédérique Peguiron, Application de l'Intelligence Economique dans un Système d'Information Stratégique universitaire : les apports de la modélisation des acteurs, Thèse Doctorat, 2006, P 84.

produire de l'information pertinente et à forte valeur ajoutée, cette exigence doit se retrouver à travers des quatre phases de la démarche d'intelligence économique déjà évoquer dans le chapitre I : l'expression des besoins, collecte de l'information, traitement et diffusion, via un système d'information adapter placé au cœur de cette démarche.<sup>1</sup>



**Figure 2-5: système d'information support au cycle de renseignement**

Source : *Ilhème Ghalamllah, 2009, Op cit, p45.*

<sup>1</sup> Frédérique Peguiron, 2008, Op cit P23, 24.

### **Sous-section2-2 : Un système d'information adapté aux besoins d'une démarche IE**

Pour « Patrick Romagni » et « Valérie Wild », la définition d'un système d'information adapté à la démarche d'intelligence économique est la suivante :

*« Un ensemble organisé de procédures permettant, à tout moment, de donner aux décideurs une représentation de la place de l'entreprise dans son environnement et sur son marché, il produit de l'information pour assister les individus dans les fonctions d'exécution, de gestion et de prise de décision.<sup>1</sup>*

Il doit :

- Faciliter les décisions, en permettant d'automatiser un certain nombre d'actions ou en mettant à disposition des décideurs des éléments nécessaires à la prise de décision.
- Coordonner les actions par le traitement de l'information.
- Stocker de manière durable et stable les informations.
- Traiter les données, c'est la fonction la plus importante du SI car il entraîne la création d'informations directement utilisables par les décideurs.

Les systèmes d'informations actuels de nos entreprises ne sont pas adaptés pour gérer la dynamique du marché, ils sont essentiellement conçus pour des environnements stables et maîtrisés et sont bâtis essentiellement sur des schémas organisationnels verticaux qui sont de plus en plus complexe, ce type de SI ne permet pas de répondre aux besoins d'une démarche d'intelligence économique, il est donc essentiel de concevoir des systèmes d'informations permettant aux entreprises une meilleure gestion de l'information et d'offrir une base de coordination des actions entre les différents acteurs, cette coordination transversale est soutenue par les motivations suivantes :

- Le besoin de partage d'informations entre les différents acteurs.
- Le partage des connaissances acquises au cours d'une démarche.
- L'organisation de l'entreprise de manière fonctionnelle est transversale. Cette architecture va permettre à l'entreprise:
- De réduire les nombreuses coordinations verticales en diminuant les échelons hiérarchiques.

---

<sup>1</sup>Michel-Henry Bouchet, Intelligence économique et gestion des risques, édition Pearson Education France, 2007, P50.

- Une meilleure surveillance de l'environnement.
- Un décloisonnement par une communication transversale.
- Des relations axées sur la complémentarité des métiers.
- Une meilleure adaptation à la dynamique du marché.<sup>1</sup>

Actuellement dans le contexte d'IE, l'information est prise en grande partie comme étant un FCS qui doit être identifié et interprété au bon moment pour aider l'utilisateur dans son processus décisionnel. L'IE est considérée [MARTRE, 94] comme l'utilisation de l'information pour le processus décisionnel stratégique, où il s'agit d'étudier les processus impliqués dans la production des indicateurs interprétables pour la prise de décision en se basant sur des informations internes et externes à l'organisation, ainsi l'IE constitue un outil pour aider un décideur à prendre la meilleure décision. La diversité des besoins informationnels de l'utilisateur fait appel à un nouveau type de système d'information, multi-sources (SIMS), où les entrepôts de données (Data Warehouses) sont constitués, d'un ensemble de sources de données hétérogènes, d'un ensemble de tâches décrivant les besoins de l'utilisateur.

Le système d'information multi sources (SIMS) met en œuvre un grand nombre de composants logiciels pour filtrage, extraction et transformation de données aussi bien d'outils de médiation entre, entrepôts de données<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Ilhème Ghalamallah, 2009, Op cit, p55, 56.

<sup>2</sup> Amos David, Sahbi Sidhom, Intégration de la démarche d'Intelligence Économique dans l'architecture fonctionnelle d'un système d'information, l'équipe SITE du LORIA Université Nancy2, 2005, P2.3. [www.drdsi.cerist.dz/SNIE/david.pdf](http://www.drdsi.cerist.dz/SNIE/david.pdf)

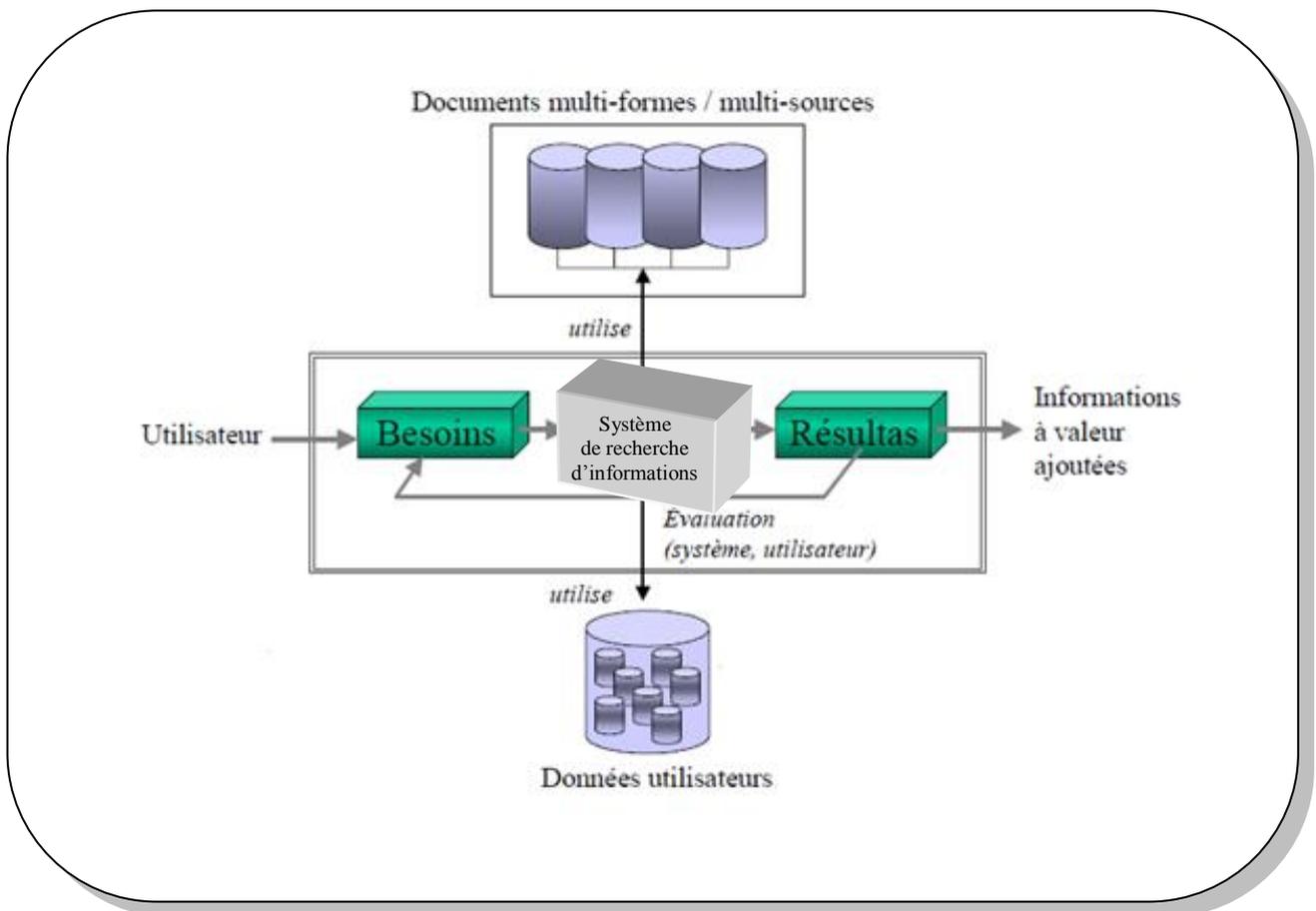


Figure 2-6 : système d'information orienté intelligence économique

Source : Amos DAVID, *Op cit*, p3. [www.drdsi.cerist.dz/SNIE/david.pdf](http://www.drdsi.cerist.dz/SNIE/david.pdf)

Pour la résolution des problèmes décisionnels, l'IE sera vue comme un processus dédié à la relation entre l'entreprise, l'utilisateur (le décideur) et l'environnement en vue de fournir des informations pertinentes à des fins stratégiquement utiles.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Amos David, 2005, *Ibid.* P5

### **Section 3 :L'IE un mode de management stratégique de l'information.**

Dans l'économie de la connaissance, le capital immatériel est devenu le moteur de la croissance économique. Les activités de création et d'acquisition de nouveaux savoirs sont aussi indispensables que les facteurs de production traditionnels que sont les capitaux financiers et les ressources humaines<sup>1</sup>. L'IE a pour rôle de valoriser l'information en la faisant circuler dans l'entreprise et la transformée en connaissance pour l'action afin d'épauler les processus décisionnels, ce qui constitue le cœur d'une démarche d'IE.

#### **Sous-section 3-1 :L'intelligence économique et l'apprentissage organisationnel**

« Reix 2004 » définit la connaissance comme une croyance, une conviction personnelle justifié qui accroît le potentiel d'une entité pour l'action.<sup>2</sup> Les connaissances sont le support qui permet à un acteur de donner du sens à des données et ensuite d'ordonner les informations.<sup>3</sup>

**Connaissance= Information + Interprétation Humaine**

L'entreprise peut créer des connaissances grâce à un processus d'apprentissage organisationnel qui se construit avec le temps à travers le partage d'information et des expériences et qui joue un rôle essentiel dans l'exploitation des informations captées en vue de développer les capacités de l'entreprise à traiter certains problèmes<sup>4</sup>, où l'on peut distinguer trois niveaux :

**Niveau 1 :** l'apprentissage individuel qui correspond aux apprentissages que fait l'individu sur un plan aussi bien formel, qu'à travers des expériences informels.

**Niveau 2 :** l'apprentissage collectif qui revoie aux apprentissages que les individus réalisent dans un groupe de travail.

---

<sup>1</sup> Eric Delbecque, Jean- Renaud Fayol, Intelligence économique, édition Magnard Vuibert 2012, P165.

<sup>2</sup> Reix, R, 2004 Cité dans, Emile Edinguele, Systèmes d'informations et management des organisations, Robert Reix 2004, P24. [mip-ms.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID](http://mip-ms.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID)

<sup>3</sup> François-Xavier de vaujany, 2009, Op cit, 128.

<sup>4</sup> Inès Boulifa Tamboura, 2008, Op cit, p40, 63,132

**Niveau 3 :** l'apprentissage organisationnel où se développent les compétences collectives de l'entreprise, ici c'est l'entreprise elle même qui apprend.<sup>1</sup>

A la lumière des lignes ci-dessus et dans un environnement en mutations rapide, une entreprise qui apprend plus vite que les autres acquiert un avantage concurrentiel décisif<sup>2</sup>, en ce sens l'IE remplit dans un premier temps la fonction de production de l'information à partir des signaux en provenance de l'environnement pour décrire une situation perçue comme complexe, elle fournit donc de l'information stratégique, en temps voulu à l'entreprise pour prendre les bonnes décisions en toute connaissance de cause, dans un second temps, l'IE remplit la fonction de production de connaissances en favorisant un processus d'apprentissage capable de générer des nouvelles connaissances contribuant au développement des compétences des acteurs de l'entreprise.<sup>3</sup> Dès lors, l'IE, est une activité d'anticipation facilitant le pilotage du changement, à travers un processus de maîtrise de l'information et de la connaissance qui favorise l'apprentissage organisationnel<sup>4</sup>.

### **Sous-section 3-2 :L'IE un vecteur de construction de compétences de l'organisation.**

La compétence fait référence à ce que l'entreprise sait accomplir et réaliser<sup>5</sup> selon la théorie de l'apprentissage de la firme, l'acquisition et la transformation des compétences résultent d'un processus d'apprentissage par lequel la répétition d'une activité et l'accumulation d'expérience contribuent à une réalisation plus efficiente de cette activité, les informations et les connaissances apparaissent comme le moteur de ce processus d'apprentissage et constituent par conséquent la matière première de la compétence. Dès lors, la façon dont l'entreprise va collecter, analyser, exploiter ses informations et être décisive.<sup>6</sup>

Selon « François Bolch Lain »: toute décision résulte de la conjonction d'une compétence et d'une information, c'est un fait, mais cela ne signifie pas qu'il faut attendre d'avoir toute l'information avant de prendre une décision importante, mais

---

<sup>1</sup> Pr.A. Bendiabellah, 2004, Op cit.P15.

<sup>2</sup>Solveig Fernagu Oudet, Organisation du travail et développement des compétences: Construire la professionnalisation, Editions L'Harmattan, 2007, P 74.

<sup>3</sup> Chedia Dhaoui, 2008 Op cit, p 100.101.

<sup>4</sup>Fanny Dufour, Approche dynamique de l'intelligence économique en entreprise: ports d'un modèle psychologique des compétences, Thèse Doctorat 2010, P154.

<sup>5</sup> Norbert Lebrument, 2012, Op cit, p54

<sup>6</sup> Bernard Guilhon, Jean- Louis Levet, de l'intelligence économique à l'économie de la connaissance, Edition Economica 2003, p 24

qu'il convient d'en collecter le maximum, de tenir compte de données essentielles, c'est-à-dire de réactualiser sa compétence, de la mettre à jour. Le décideur trop absolu, qui voudrait posséder «toute l'information», serait dans l'erreur et se ferait inmanquablement «griller» par des concurrents plus rapides.<sup>1</sup>

En effet, si l'IE permet à l'entreprise de créer un avantage économique ce n'est pas seulement parce qu'elle permet l'accès à des informations grises informelles dont la rareté génère un avantage pour ceux qui les détiennent, ni parce que la pratique de l'IE qui s'effectue dans un environnement peu alertées bénéficie toujours à l'entreprise qui l'exerce, mais aussi surtout, parce que l'entreprise s'est dotée des moyens d'analyse, d'interprétation et d'utilisation de ces informations autrement dit, elle est capable de transformer ces informations en connaissances et ces connaissances en compétence, et c'est de cette compétence rare que naîtra l'avantage concurrentiel.<sup>2</sup>

### **Sous-section 3-3 : La gestion de connaissance un levier de l'IE.**

Quand une entreprise doit se positionner dans son environnement, il est bon de considérer que l'entreprise et son environnement sont deux sous-systèmes distincts, mais en interaction forte et que l'un des deux systèmes ne doit pas dicter sa loi à l'autre. La pondération équivalente des interactions de l'environnement vers l'entreprise et vice versa est un facteur fondamental de stabilité, parmi les ressources disponibles dans une entreprise, il en est une qui est de plus mise en avant c'est la ressource « connaissance », qu'on parle de Knowledge Management ou gestion de connaissances, d'organisation apprenante de mémoire d'entreprise et transmission des savoirs et savoir-faire... et l'accent est mis sur cette ressource rare et précieuse, susceptible de donner des avantages concurrentiels réels et durables à l'entreprise.

L'intelligence est collective et repose sur une mémoire qui constitue un capital intangible que nous appellerons le patrimoine de connaissance de l'entreprise ce patrimoine est un système spécifique au même titre que le système cognitif chez l'être humain (créer, capitaliser, partager les connaissances), son organisation et sa

---

<sup>1</sup> François Jakobiak, 2004, Op cit, P 203

<sup>2</sup> Bernard Guilhon, Jean- louis levet2003, Ibid. p26.

structure est en interaction avec les autres systèmes de l'entreprise, notamment le système d'information, système de veille et ce qui nous intéresse dans le cadre de notre travail le SIE en vue d'amélioration de la compétitivité de l'entreprise par une meilleure gestion de l'information et de la connaissance. <sup>1</sup>

La première section du second chapitre, avait pour objectif, de démontré l'attribution de L'IE dans la relation dynamique entre l'entreprise et son environnement, nous avons par la suit montré dans la deuxième et la troisième section le fonctionnement de L'IE autant que système d'information stratégique pour permettre a l'entreprise de créer un avantage concurrentiel via une gestion efficace des informations et des connaissances, pour la quatrième section nous contribuons à définir ce qu'est, un SIE, et la réussite d'un tel système fondé sur la notion de FCS de ce système.

### **Section 4 : Les facteurs clés de succès d'un SIE.**

La présente section constitue notre préoccupation majeure dans cette recherche. En effet, notre travail s'articule autour des FCS d'un SIE afin d'optimiser sa réussite, dont nous allons les identifier en se référent au modèle « MERSIE », mais avant cela il est impératif de définir ce que nous entendons par un SIE et d'éclaircir la notion de la réussite et de l'échec de ce système.

#### **Sous-section 4- 1 : Le système d'intelligence économique.**

Selon « Mèlèse » un système est un ensemble d'objet et/ou d'entités interconnectés et organisés en fonction d'un but<sup>2</sup>, en ce sens l'IE ne peut pas être assimilée uniquement à une démarche ou une méthode, car elle fait interagir un ensemble d'acteurs pour mettre en pratique les étapes d'une telle démarche en utilisant divers outils technologiques, il nous semble clair que nous sommes en présence d'un système structuré en trois composants inter reliés que sont : les acteurs impliqués dans la pratique de l'IE, le processus d'IE et le système d'informations stratégiques.

Partant de l'approche systémique qui considère qu'un système regroupe généralement trois éléments que sont les intrants, les processus de transformation et

---

<sup>1</sup> Bernard Guilhon, jean- louis Levet, 2003, Ibid. p51, 52

<sup>2</sup> Pierre Massotte, Patrick Corsi, 2008Op cit, P37

les extrants, nous pouvons également considérer que le SIE a pour intrants les problèmes décisionnels survenant dans l'entreprise et pour des extrants les connaissances stratégiques à haute valeur ajoutée produites par le SIE et qui sont utiles à la prise de décision et la mise en pratique des actions stratégiques, L'approche systémique nous aide à illustrer les différents composants constituant un SIE.<sup>1</sup>

- **Les composants d'un système d'intelligence économique.**

### **1- Le processus d'intelligence économique.**

L'IE est un processus à caractère stratégique ayant pour ultime objectif de mener à une prise de décision, à un moment opportun. Ce processus se concrétise par un ensemble d'actions coordonnées entre elles, mettant en œuvre des moyens humains et matériels au sein d'une entreprise.<sup>2</sup>

Les étapes retenues par l'équipe SITE dans les processus d'IE sont du nombre de sept:

- **Définition du problème décisionnel** : La base de la définition du problème est le fait qu'un décideur décide qu'il y a un problème. Ce qui peut être problème pour un décideur peut ne pas être problème pour un autre décideur.
- **Transformation du problème décisionnel en problème de recherche d'information** : Cette étape exige la coopération d'un veilleur et d'un décideur. et se traduit en termes d'enjeu, et se projette dans un problème de recherche d'informations stratégiques, dans le but de résoudre un problème décisionnel.
- **Collecte d'informations pertinentes** : La façon par laquelle l'information est collectée dépend de plusieurs considérations à savoir, (L'éthique, La Source, Méthodologies, Le type d'information à collecter, Format d'information)
- **Validation des informations** : La question de la validation de l'information soulève la question de l'origine des informations et leur cohérence.

---

<sup>1</sup> Chedia Dhaoui, Op cit, p287, 288.

<sup>2</sup> Stéphane Goria, Audrey Knauf, Amos David, Philippe Geffroy, Le processus d'Intelligence Economique : Une étude selon le point de vue de l'infomédiaire et des problématiques de recherche d'information, p84. [halshs.archives-ouvertes.fr/docs/Benchmark-dIE\\_le\\_process-dIE.doc](http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/Benchmark-dIE_le_process-dIE.doc)

- **Traitement des informations** : Le traitement de l'information est un champ qui est lié avec tant de disciplines. Il implique des métiers comme les statistiques, les mathématiques, la géométrie, le calcul, l'analyse quantitative, les sciences sociales....ect.
- **Interprétation des indicateurs** : Plusieurs facteurs influenceront l'interprétation des indicateurs, certains de ces facteurs sont liés à la connaissance du veilleur en matière de traitement de l'information, tandis que les autres facteurs dépendront des décideurs.
- **Décision** : La décision peut être vue dans des perspectives différentes :
  - 1-Une décision appuyée sur l'intuition (La décision prise est basée sur le sentiment et les convictions personnelles).
  - 2-Une décision appuyée sur un calcul (une décision fondée sur une approche plus systématique et plus calculée).<sup>1</sup>

## **2-Les acteurs humains dans le processus de d'IE**

L'IE fait appel à l'interaction d'un ensemble d'acteurs afin de mettre en œuvre cette démarche :

**Le décideur** : est celui qui est apte à identifier et à poser le problème à résoudre en termes d'enjeu et de risque ou de menace qui pèse sur l'entreprise.

**Le veilleur** : Le veilleur est le spécialiste qui est chargée de collecter, analyser et diffuser l'information en vue de rendre plus intelligible l'environnement interne et externe de l'entreprise<sup>2</sup>

**L'analyste** : son activité consiste à analyser les informations restituées par le veilleur pour extraire des indicateurs pertinents (porteurs de sens) afin de résoudre collectivement le problème de recherche d'informations et de répondre à la demande du décideur en informations pertinentes lui permettant d'éclairer ses choix stratégiques et de prendre des décisions stratégiques efficaces.

Le processus d'IE peut ainsi se définir comme *un projet collectif et coopératif entre le décideur, l'analyste et le veilleur pour une meilleure compréhension du problème décisionnel, une meilleure résolution des problèmes de recherche d'informations, une*

---

<sup>1</sup>Charles Abiodun Robert, L'annotation pour la recherche d'information dans le contexte d'intelligence économique, thèse Doctorat, l'Université Nancy 2, 2007, P54-60.

<sup>2</sup> Charles Abiodun Robert, 2007, Idem, P50, 45.

*meilleure analyse et interprétation des indicateurs informationnels pour de meilleures décisions et actions stratégiques.*<sup>1</sup> (Tableau 2-1)

**Tableau 2-1 : les phases du processus d'IE par ses acteurs**

<b>Phases du processus d'IE</b>	<b>Acteurs</b>
Définition du problème décisionnel	Décideur
Transformation du problème décisionnel en un problème de recherche d'information	Décideur et veilleur
Identification des sources pertinentes	veilleur
Recherche des informations pertinentes	Veilleur et analyste
Traitement - analyse des informations	Décideur et analyste
Interprétation	Décideur

**Source :** *Charles Abiodun Robert, 2007, P54.*

Pour la bonne marche des étapes du processus d'IE, l'entreprise doit demeurer un système ouvert dans lequel circule l'information. Or, détenir l'information stratégique c'est avoir un avantage compétitif sur ses concurrents par conséquent, l'entreprise se doit en même temps de préserver son capital informationnel stratégique. Il s'agit pour elle de concilier la circulation de l'information et sa protection.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Chedia Dhaoui, Op cit, p248, 249.

<sup>2</sup> Eric Delbecque, Jean- Renaud Fayol, 2012, Op cit, P90.

### 3- Le système d'informations stratégiques.

Les SI peuvent être stratégiques sous deux angles. D'une part, tous les SI actuels des organisations comportent des informations stratégiques et permettent l'automatisation de l'organisation pour satisfaire au mieux les objectifs stratégiques de la direction c'est ce que l'on appelle des (« systèmes d'informations » « stratégique »)

**« Système d'information » + « stratégique » : (SI-S)**

D'autre part, les SI dédiés uniquement à la prise de décision. Là c'est le SI dans son entier qui est consacré aux décisions stratégiques et ne comporte que des informations de type stratégiques, c'est ce que l'on appelle des (« systèmes » « d'informations stratégiques »).

**« Système » + « d'information stratégique » : (S-IS).**

Le processus d'IE repose, en particulier, sur l'utilisation aux de S-IS c'est-à-dire aux SI de deuxième type en raison de la nature de l'information à gérée.<sup>1</sup>

La figure suivante représente les deux types de SI où l'entrepôt de données réalisant la jonction entre les deux.

---

<sup>1</sup> David AMOS, Op cit, P2.

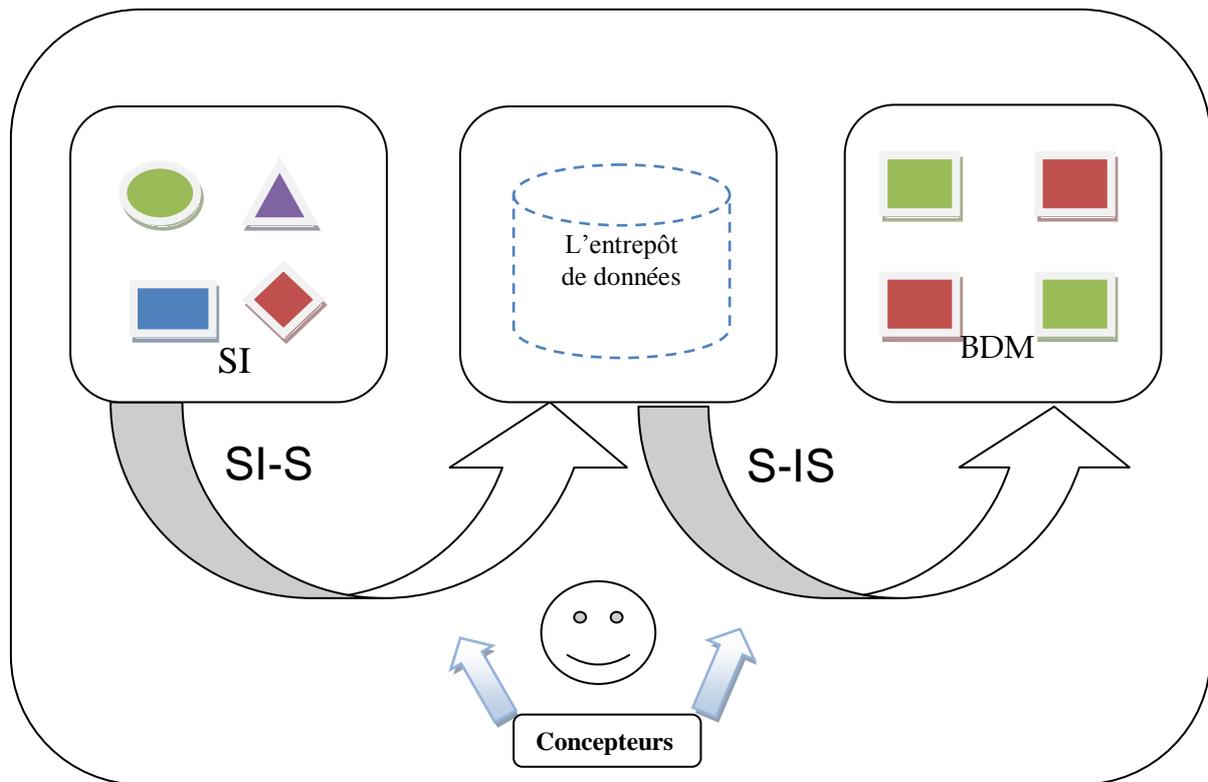


Figure2-7 : Représentation du SI-S et du S-IS

Source : Babajide S. Afolabi 2007, Op cit, P114.

Cette figure montre que le SI est divers et varié. Il comporte des informations stratégiques qu'il faut en extraire les informations nécessaires à la prise de décision vers l'entrepôt de données. De cet entrepôt sont extraites des bases de données multidimensionnelles (BDM). Ces bases de données constituent le S-IS. En effet elles ne sont constituées que de données propres à la décision.<sup>1</sup>

Après avoir présenté le SIE à travers ses trois composants nous proposons d'étudier plus en détail dans la sous-section suivante les notions de réussite et de l'échec d'un SIE

<sup>1</sup> Babajide S. Afolabi 2007, Op cit, 112, 113.

### Sous-section 4-2 : Les notions de réussite et d'échec d'un SIE.

Souvent, lorsque l'on parle de réussite, il nous vient tout de suite à l'esprit de se référer à la notion d'échec, certes l'opposition entre les deux concepts de «réussite» et « d'échec » semble assez logique puisqu'un échec induit la non-réussite, toutefois, le sens inverse n'est pas toujours vrai puisque la non-réussite n'aboutit pas forcément à un échec.

La réussite d'un système, signifie la réalisation avec succès de toutes les fonctions que le système est censé accomplir ou l'atteinte de tous les objectifs qui lui ont été assignés. Un SIE est donc d'autant plus réussi qu'il réalise efficacement ses fonctions et qu'il est capable d'atteindre les objectifs qui lui ont été assignés.

Quant à la notion d'échec, elle désigne un résultat qualifié de négatif d'une action, il est synonyme de défaite, faire échec à un projet c'est l'empêcher de se réaliser, ainsi l'échec d'un système est facilement identifiable car il exprime le fait qu'aucune des fonctions censées être réalisées. Dès lors, la notion de réussite est relative et il serait plus approprié de parler de degré de réussite ainsi nous parlerons d'un SIE de plus en plus réussi lorsque de plus en plus de fonctions de celui-ci sont réalisées, un système est ainsi soit en échec, soit partiellement réussi, soit totalement réussi.<sup>1</sup>

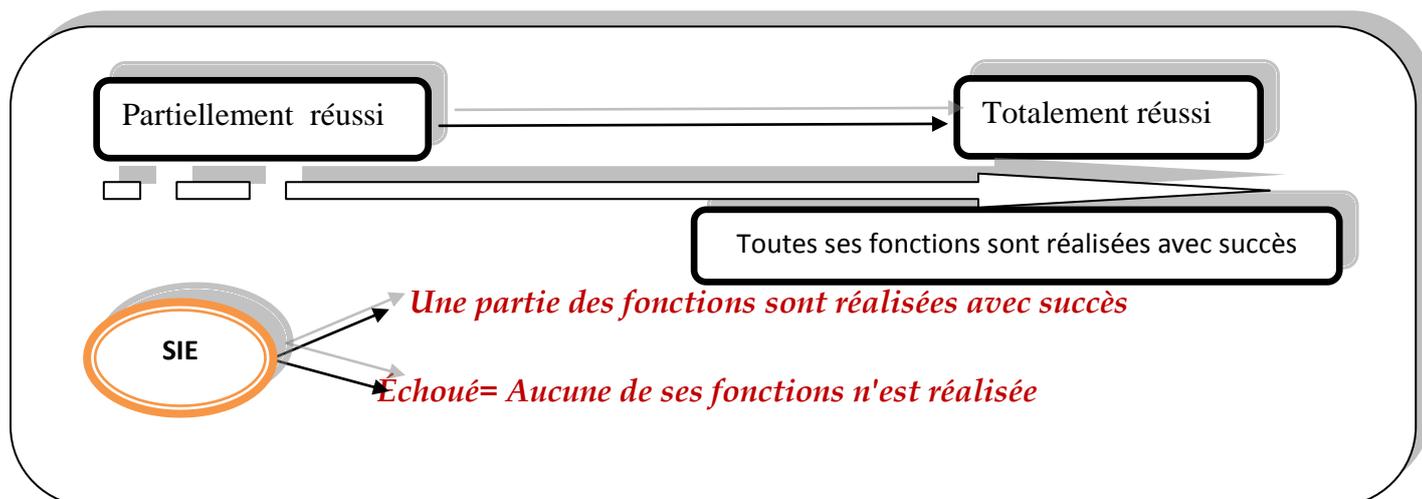


Figure 2-8 : Schéma explicatif des notions de réussite et d'échec d'un SIE.

Source : Chedia Dhaoui, Avril 2008, p 293.

<sup>1</sup> Chedia Dhaoui, Op cit, p293, 294

### **Sous-section 4-3 : Facteurs clés de succès d'un SIE.**

Dans notre travail et sous la lumière de ce qui a précédé-nous considérons que la réussite d'un SIE est conditionnée par la réalisation de ses FCS que nous allons les identifier dans cette sous-section en se référant au modèle MERSIE, mais nous clarifions tout d'abord la notion de FCS.

#### **4-3-1 La notion de facteurs clés de succès :**

L'approche des facteurs clés de succès (FCS), ou « critical success factors » a été développée par « D.R. Daniel » (1961) dans ses travaux portant sur l'inadéquation du SI au management pour identifier quels sont les facteurs déterminants pour le succès de l'entreprise dans le contexte d'après la seconde guerre mondiale ou les systèmes d'informations de l'époque proposaient principalement des informations quantitatives (statique) qui ne se sont pas adaptés aux besoins en informations qualitatives qui prévalaient dans le nouveau contexte.<sup>1</sup>

En se référant aux principales définitions des FCS que nous avons relevés dans la littérature :

- Les FCS sont le petit nombre de choses qui doivent bien marcher pour assurer le succès d'une organisation et auxquels il faut donner une attention spéciale et constante pour obtenir une performance élevée. 2« Boynton A.C, Zmud R.W »
- Les FCS désignent l'ensemble des objectifs opérationnels qui, s'ils sont atteints, assurent la prospérité de l'entreprise ou de l'organisation.<sup>3</sup> « Rockart 1979 »
- Les FCS sont ces caractéristiques, conditions ou variables qui, lorsqu'elles sont correctement suivies, maintenues et gérées peuvent avoir un impact significatif sur le succès d'une firme dans un secteur donné.<sup>4</sup> « Leidecker J.K, Bruno »
- Les FCS sont les facteurs les plus importants à respecter et qui conditionnent le succès d'un système d'information.<sup>5</sup> « Reix 2002 »

---

<sup>1</sup> Chedia Dhaoui, Idem, p 298.

<sup>2</sup> R.Bellais, P cohen, al, Entrepreneurs: Jeux de rôles, édition Harmattan, 2000, P108.

<sup>3</sup> Inès Boulifa Tamboura, Op cit, P85

<sup>4</sup> Leidecker J.K. Bruno V, Cité dans Lova Rajaobelina, Étude exploratoire des facteurs clés de succès de la collaboration : Le cas du secteur Touristique, Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, 2007, P13.

<sup>5</sup> Inès Boulifa Tamboura, Idem P 85.

▪Les (FCS) sont les éléments sur lesquels se fondent en priorité la concurrence correspondant aux compétences qu'il est nécessaire de maîtriser pour être performant et compétitif.<sup>1</sup>

Nous retenons que les facteurs clés de succès peuvent être considérés comme : *des leviers d'action sur lesquels l'entreprise doit agir pour atteindre la réussite*<sup>2</sup>

### **4-3-2-Les facteurs de réussite d'un SIE identifiés**

En se référant au travail qui a été mené par « Mlle Chedia Dhaoui » dans sa Thèse de Doctorat « les critères de réussite d'un SIE pour un meilleur pilotage stratégique » où elle a identifié un ensemble cohérent de FCS d'un SIE à partir d'une étude de cas de problème décisionnel au sein de l'entreprise tunisienne "Hayet" présenté sous forme d'un modèle d'évaluation de la réussite d'un SIE (MERSIE), nous avons recensé un nombre des FCS répertoriés en cinq classes (facteurs culturels, organisationnels, individuels informationnels, stratégiques), afin de les soumettre plus tard dans le troisième chapitre au jugement d'un échantillon des cadres et dirigeants de la SONATRACH AVAL en vue de retenir leur opinion quant à la pertinence des facteurs identifiés:

#### **▪Les facteurs culturels déterminant la réussite d'un SIE**

La gestion de l'information est avant tout un problème culturel afin que la rétention doit céder le pas au partage pour aboutir à l'intelligence<sup>3</sup>, de là pour être performant, une entreprise a tout intérêt à élever le niveau de culture d'information de son personnel, par des actions de sensibilisation et de formation.<sup>4</sup>

Les facteurs culturels constituent les éléments de réponse à la question « **Comment peut-on agir sur la culture de l'entreprise et prendre en considération celle de son environnement pour réussir la pratique de l'intelligence économique?** » Les facteurs culturels relèvent d'une part de l'instauration d'une culture informationnelle interne dans l'entreprise, et d'autre part du lien interculturel entre l'entreprise et son environnement mettant en exergue la capacité de l'entreprise

---

<sup>1</sup> Politique et stratégie d'entreprise : notions et contexte.  
[www.strategie.tunet.tn/chapters/0-ch.pdf](http://www.strategie.tunet.tn/chapters/0-ch.pdf), P1. Consulté le 12/02/2013

<sup>2</sup> Chedia Dhaoui, Ibid. p 298.

<sup>3</sup> Guy Massé, Françoise Thibaut, 2001, P201.

<sup>4</sup> Eric Sutter, 2006, Op cit, P 44.

à connaître comprendre et s'adapter aux différentes cultures. Les facteurs culturels de réussite d'un SIE que nous avons retenus sont les suivants :

**Fact-cult01** : *Développer une culture de discrétion et de confidentialité pour protéger le patrimoine immatériel de l'entreprise du risque de fuite des informations stratégiques.*

La réussite d'un SIE nécessite la mise en place des mesures préventives et réactives à lutter contre les risques liés aux tentatives d'espionnage, du vol de secrets et d'interceptions d'informations stratégiques. La mise en place d'un système de protection contre de telles menaces qui pèsent sur l'entreprise demeure inefficace si la culture de l'entreprise n'intègre pas la culture de discrétion et de confidentialité dont seule la sensibilisation du personnel de l'entreprise est garante. Dès lors, l'ensemble du personnel de l'entreprise devra respecter un ensemble de pratiques et d'habitudes telles que la vigilance, la prévoyance et l'anticipation du risque de perte d'informations stratégiques ce qui nécessite le sens de la discrétion.<sup>1</sup>

**Fact-cult02** : *Instaurer une culture d'ouverture sur l'extérieur qui permet à l'entreprise d'interagir avec son environnement (anticiper, s'adapter et influencer celui-ci).*

L'ouverture sur l'extérieur est avant tout culturelle car elle constitue l'essence même de la curiosité des individus, sans ouverture, nulle ne place aux interrogations sur le long terme, et nulle ne place à la quête de nouvelles opportunités, c'est en ce sens que l'entreprise doit mettre en place les moyens nécessaires pour encourager ses employés à se tourner davantage vers l'environnement externe de l'entreprise pour l'étudier, le comprendre, anticiper ses changements et influencer celui-ci, de plus une telle ouverture ne peut être réalisée par une décision stratégique, car cela concerne la culture même de l'entreprise, ses habitudes, ses pratiques, ses rites et tout cela doit être construit et non décidé.

---

<sup>1</sup> Chedia Dhaoui, Ibid. p 354,361.

**Fact-cult03** : *Développer un état d'esprit favorable au changement, à la nouveauté et à la créativité pour être en phase avec l'évolution incessante de l'environnement.*

Beaucoup d'entreprises mettent en place des programmes d'encouragement et de primes pour les membres du personnel qui apportent une véritable créativité et de l'innovation dans les activités de l'entreprise, cela rentre dans le cadre de la réalisation du présent facteur qui met en avant l'état d'esprit que l'entreprise doit mettre en œuvre et alimenter continuellement pour favoriser le changement la nouveauté et la créativité. L'état d'esprit favorable au changement à la nouveauté et à la créativité permet de mettre en pratique des stratégies proactives et cela favorise la réussite du SIE, en ce sens qu'un tel système atteint l'un de ses objectifs qui est la maîtrise et l'influence de l'environnement de l'entreprise.

**Fact-cult04** : *Instaurer une véritable culture informationnelle en interne.*

La réalisation d'un tel facteur permet aux acteurs de participer aux activités de recherche, de collecte, de traitement et de transmission de l'information dans un climat de confiance, de transparence et de partage du savoir et du savoir-faire, cela permet d'instaurer au sein de l'entreprise une fluidité des échanges entre les différents acteurs et encourage le personnel à y adhérer spontanément car ils se sentiraient concernés par la démarche d'intelligence économique.

**Fact-cult05** : *Savoir communiquer avec succès dans un contexte culturel différent.*

De nos jours, les entreprises sont confrontées à la mondialisation des échanges, elles sont de plus en plus confrontées à une concurrence étrangère ou à une clientèle étrangère. Or, avec l'introduction d'une telle caractéristique de l'environnement de l'entreprise, celle-ci devra savoir comprendre les cultures des principaux acteurs d'un tel environnement, par l'apprentissage de d'autres cultures, se qui va permettre au personnel de l'entreprise de mieux saisir le sens des changements d'un environnement multiculturel, cela n'est possible qu'à travers une politique d'ouverture, soutenue par ce facteur culturel.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Chedia Dhaoui, Ibid. p 361,362,363 364

### ▪Les facteurs d'ordre stratégique déterminant la réussite d'un SIE:

Les facteurs stratégiques constituent les éléments de réponse à la question « **Comment faut-il piloter la stratégie de l'entreprise pour pouvoir manœuvrer efficacement dans un environnement en perpétuels changements pour assurer la compétitivité de l'entreprise ?** ». Les facteurs stratégiques reflètent des facteurs d'action pour permettre une maîtrise de la situation décisionnelle et ce par l'instauration d'une liberté d'action et l'optimisation du moment de l'action, ainsi trois scénarios censés décrire le comportement stratégique que sont la réactivité, la pré-activité et la pro-activité. L'entreprise peut disposer d'une marge de manœuvre stratégique et façonner l'environnement en sa faveur si elle allie ces trois scénarios de comportement stratégique. Les facteurs stratégiques que nous avons identifiés se résument ainsi :

**Fact-strat01** : *Développer des stratégies flexibles et malléables pour un ajustement permanent de la stratégie.*

Face aux changements incessants de l'environnement, l'entreprise doit se doter d'une capacité d'adaptation importante aux exigences imposées par l'environnement c'est pour cette raison qu'elle doit assurer une flexibilité de sa stratégie pour qu'elle ne demeure pas figée, une telle malléabilité de la stratégie repose principalement sur la capacité de l'entreprise à anticiper les changements possibles de l'environnement et s'y préparer pour déployer les solutions adéquates.

La flexibilité stratégique repose sur l'aptitude de l'entreprise à transformer ses orientations stratégiques pour s'adapter rapidement aux perturbations extérieures et améliorer son insertion dans l'environnement et rendre de telles perturbations lui sont favorables et accroître sa probabilité de survie et du maintien de sa compétitivité.

**Fact-strat02.** *Instaurer une vision stratégique explicite et partagée.*

La vision stratégique constitue un concept fondamental pour la stratégie d'entreprise, elle peut conduire la stratégie dans un environnement complexe comme un processus souple permettant d'atteindre l'objectif à moyen et long terme par des voies nouvelles à travers une créatives non entièrement programmées d'avance.

L'entreprise doit en effet réfléchir, au-delà d'une simple démarche prospective, à ce qu'elle pense que son environnement sera demain, voir à ce qu'elle souhaite qu'il devienne, de telles ambitions sont supposées guider de développement de l'entreprise sur le long terme. Dès lors, tout l'enjeu pour une entreprise qui développe une vision stratégique consiste à gérer le présent en fonction du futur, afin de créer un différentiel entre la position actuelle et le futur désiré <sup>1</sup>

**Fact-strat03 :** *Maîtriser le facteur temps dans la décision et l'action stratégiques : prendre des décisions stratégiques au moment opportun.*

L'IE repose sur la collecte, le traitement et l'interprétation de l'information en vue d'une action économique immédiate ou future, individuelle ou collective, et exige que l'information arrive au bon moment, à la personne qui en a besoin, à l'endroit pertinent.<sup>2</sup> En effet l'avantage sur un concurrent signifie souvent disposer d'une information avant lui, le facteur temps revêt une importance fondamentale.<sup>3</sup>

En outre la prise de décision relative à un problème décisionnel obéit à un facteur temps que l'on peut considérer comme l'un des plus critiques. Cependant, si une bonne décision est prise au mauvais moment, l'entreprise risque de se voir rater l'occasion de saisir une opportunité, ou encore de se retrouver dans une situation défavorable, il ne s'agit pas toujours de prendre les décisions au plus vite, ni de trop attendre en pensant qu'il n'est pas encore le bon moment jusqu'à ce qu'il soit trop tard, mais il s'agit plutôt d'une évaluation sans cesse du moment opportun pour décider et agir, afin de réaliser cet objectif de maîtrise du facteur temps. Le décideur de l'entreprise se doit d'aller toujours plus vite que les concurrents dans l'anticipation des événements susceptibles de survenir dans l'environnement pour mieux se

---

<sup>1</sup> Chedia Dhaoui, Ibid. p 365, 367, 368,371.

<sup>2</sup> Patuere R., L'intelligence économique dans la petite entreprise : une démarche accessible et performante. Les pratiques de l'intelligence économique, Édition economica paris, 2008, P 113.

<sup>3</sup> Alain Bloch, 1999, Op cit, P68.

préparer et avoir le temps de la réflexion quant au moment de décider et de passer à l'action, une telle maîtrise du facteur temps dans la décision et l'action stratégique favorise l'efficacité du processus décisionnel. L'une des finalités d'un SIE est de disposer de la bonne information pour la bonne décision au moment opportun. La maîtrise du facteur temps concerne ainsi non seulement le moment de décider et d'agir mais aussi le moment auquel l'information est acquise.

**Fact-strat04:** *Développer des stratégies réactives pour s'y adapter le plus rapidement possible.*

La réactivité de l'entreprise face à un environnement mouvant et aux changements incessants est d'une importance capitale. En effet, lorsqu'un changement s'opère au sein de l'environnement, tous les acteurs du marché se doivent de réagir face à celui-ci et c'est à celui qui aura la stratégie réactive la plus adaptée que l'opportunité sera adressée, dans le cas d'une menace, c'est à celui qui se protégera le mieux et qui développera la stratégie réactive la plus adéquate en développant des stratégies réactives. L'entreprise se retrouve ainsi en phase avec les changements qui s'opèrent tous les jours dans son environnement et évite de perte de la compétitivité.

**Fact-strat05 :** *Développer des stratégies pré-actives : prendre en considération les changements prévisibles et s'y préparer.*

La réactivité seule tend à placer l'entreprise sur le banc des entreprises soumises aux aléas de l'environnement et souvent sur le banc des suiveurs qui n'ont souvent pas d'autre choix que l'emprunt des stratégies développées par d'autres entreprises, ainsi il est nécessaire pour toute entreprise de penser à développer des stratégies pré-actives du fait que celles-ci lui permettraient d'élaborer des tactiques stratégiques défensives grâce à une anticipation des événements susceptibles de survenir et à la préparation préalable de l'entreprise à y répondre efficacement. De telles stratégies sont d'autant plus importantes que souvent, les événements en provenance de l'environnement sont le résultat de techniques de la part des concurrents ou de signaux trompeurs intentionnels de leur part.

Dans un tel contexte, l'entreprise doit mettre en place des systèmes de surveillance des signaux émis par l'environnement externe pour anticiper les changements et s'y

adapter en permanence ainsi que pour réduire le risque d'erreur dans l'analyse stratégique et réduire le taux d'incertitude dans la décision stratégique.

**Fact-strat06** : *Développer des stratégies proactives pour développer un renouveau stratégique fondé sur l'innovation en fonction de la dynamique environnementale.*

Au delà des stratégies réactives et pré-actives qui se penchent sur la nécessité pour l'entreprise de répondre aux aléas de l'environnement en s'y préparant, il est nécessaire pour l'entreprise de tenter de contrôler l'environnement au lieu d'être contrôlée par celui-ci, ainsi l'entreprise désirant assurer sa pérennité doit développer des stratégies singulières pour créer un avantage concurrentiel durable, l'entreprise devenue ainsi proactive se détache alors des entreprises suiveuses et se place sur la voie de l'innovation.<sup>1</sup>

### ▪Les facteurs d'ordre organisationnels déterminant la réussite d'un SIE.

L'organisation est le point central pour mettre en œuvre une démarche d'intelligence économique. En fait, L'IE ne peut pas être mise en place sans engendrer certains changements de procédure et de structure. De nouveaux rôles, de nouvelles tâches et de nouvelles relations de travail devront donc être inventés. Chaque personne impliquée par le projet devra avoir une vision claire de : "qui fait quoi", "qui doit travailler avec qui"<sup>2</sup>

Les facteurs organisationnels constituent les éléments de réponse à la question « **Comment peut-on changer la structure organisationnelle de l'entreprise pour qu'elle soit propice à la réussite d'un système d'intelligence économique ?** ». Les facteurs organisationnels reflètent la structure organisationnelle de l'entreprise qui, en s'organisant en réseau, favorisera un environnement propice à l'échange et au partage de l'information. Les facteurs organisationnels que nous avons identifiés se résument ainsi :

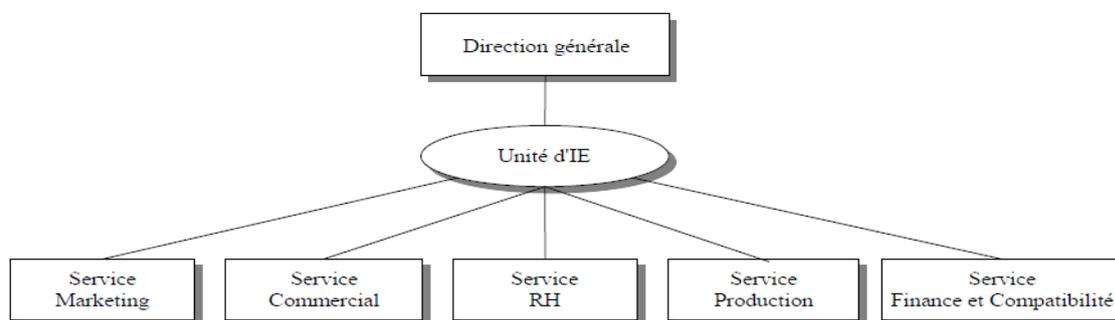
---

<sup>1</sup> Chedia Dhaoui, Op cit, p371, 372,373

<sup>2</sup> Bertrand Delecroix, 2005, Op cit, p 62

**Fact-org01** : *Le rattachement de l'unité de l'intelligence économique au niveau élevé de la direction générale.*

L'IE représente un enjeu d'une importance capitale pour les entreprises face à un environnement de plus en plus turbulent, c'est en prenant en considération une telle importance que nous pensons que confier le fonctionnement de l'unité de l'IE à une entité séparée de la direction de l'entreprise n'est pas souhaitable. En effet, les objectifs du SIE doivent être le plus possible alignés sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, dans le cas contraire la démarche d'intelligence économique ne peut pas servir convenablement le processus décisionnel stratégique puisqu'elle ne saura pas à quels objectifs informationnels répondre et dans quel sens orienter la recherche d'information stratégique<sup>1</sup>.



**Figure 2-9 : L'intelligence économique, une unité liée à la direction générale.**

Source : Chedia Dhaoui, 2008, p 378

**Fact-org02** : *L'organisation du SIE (centralisée et/ou décentralisée?)*

Nous nous posons la question de la centralisation ou non du SIE car la manière dont est organisé un tel système à un grand impact sur sa réussite. En effet, dans le cas du SIE, les deux configurations sont possibles, en ce sens une telle unité pourrait avoir un grand rôle au commencement de la mise en œuvre de l'IE dans l'entreprise, elle aurait la fonction de sensibilisation et de formation du personnel. Effectivement, il serait inapproprié de structurer le SIE en mode décentralisé à partir du moment où le personnel n'a pas les connaissances et la maîtrise requises en matière d'IE, de ce fait le personnel ne peut être autonome et a besoin de se référer à une unité spécialisée qui le guidera dans la pratique de l'IE. Toutefois une fois que le personnel devient suffisamment sensibilisé et formé à l'IE

<sup>1</sup> Chedia Dhaoui, Ibid. p354, 377.

une décentralisation du fonctionnement du dispositif d'intelligence économique est recommandée. En effet, un SIE décentralisé permet d'optimiser la recherche, l'analyse et le traitement d'information, à partir de différentes sources que chacun participe à constituer pour une meilleure pertinence de l'information nécessaire à la réflexion stratégique et à la prise de décision.<sup>1</sup>

**Fact-org03** : *Structurer l'entreprise en un SIE afin que tous les acteurs puissent participer activement à la réussite du SIE.*

L'IE prend appui sur la coordination entre le personnels de l'entreprise en vue de déployer leur énergie, leur imagination, leur persévérance, dans les œuvres pour lesquelles ils se réalisent au profit tant de l'intérêt général que l'intérêt particulier.<sup>2</sup>

L'IE concerne l'ensemble des rouages de l'entreprise car quel que soit son niveau hiérarchique ou sa responsabilité tout acteur dans l'entreprise participe à la recherche et à la collecte d'informations, de telles informations une fois traitées et analysées, aboutissent à des connaissances stratégiques à haute valeur ajoutée utiles à la prise de décision, ainsi, du fait que chaque membre de l'entreprise, en fonction de ses compétences, fait partie du SIE et peut contribuer efficacement à sa réussite.

**Fact-org04** : *L'organisation de l'entreprise en mode réseau (réseaux internes et externes)*

L'organisation en réseau est la plus adaptée pour que le fonctionnement du SIE soit le plus efficace possible. **En quoi l'organisation en réseau constitue-t-elle un outil-clé pour la réussite d'un SIE ?** Toute la réponse réside dans la constitution efficace tant d'un réseau interne, constituant la structure organisationnelle de l'entreprise elle-même, que d'un réseau externe inscrivant l'entreprise dans une logique de partenariat et de coopération pour apporter une valeur ajoutée aux processus de recherche, de collecte, de traitement et d'analyse de l'information restitués par de tels réseaux dans un contexte d'IE.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Chedia Dhaoui, Ibid. p 378.

<sup>2</sup> Millian Delsol chantal, le principe de subsidiarité, PUF, Que sais je ?, paris, 1993, p13.

<sup>3</sup> Chedia Dhaoui, Idem, p379.

### ▪Les facteurs d'ordre individuels déterminant la réussite SIE

L'IE est un métier et c'est un métier dans lequel la qualité du facteur humain est essentielle.<sup>1</sup> Les facteurs individuels constituent les éléments de réponse à la question « **Comment peut-on acquérir, enrichir et préserver des compétences qualifiées de stratégiques pour réussir le système d'intelligence économique ?** » L'objectif est d'acquérir en permanence des compétences stratégiques constituant pour l'entreprise un avantage concurrentiel, les facteurs individuels consistent également en la protection des compétences détenues au sein de l'entreprise ou encore l'assurance d'un renouvellement régulier des compétences stratégiques dans l'entreprise.

Dans la suite de cette section, nous présentons les facteurs d'ordre individuel clés de succès d'un SIE que nous avons identifiés :

**Fact-ind01** : *Mettre en place une procédure d'évaluation des compétences dans l'entreprise.*

Il est pertinent de faire évoluer le management des ressources humain de manière à valoriser les comportements efficaces en matière d'IE<sup>2</sup>, ainsi il est capital pour toute entreprise de recenser les compétences clés qu'elle détient, pour cela un repérage des personnes talentueuses afin d'en ressortir celles qui sont clés pour le développement stratégique de l'entreprise, cela permet de dresser une cartographie des compétences en mettant en avant les compétences clés en matière d'IE.

**Fact-ind02** : *Diagnostiquer régulièrement les besoins en compétences clés nécessaires au fonctionnement du SIE.*

Pour optimiser le fonctionnement du SIE le responsable d'un tel système se doit d'établir d'une façon périodique un diagnostic des compétences détenues par l'entreprise et celles dont il a besoin en matière de pratique d'IE ,un tel diagnostic repose d'abord sur une procédure d'évaluation des compétences existantes en fonction de leur contribution à la réalisation des objectifs du SIE et ensuite sur l'identification des compétences à acquérir afin d'optimiser la réussite d'un tel système, l'objectif du responsable du SIE est ainsi de réduire l'écart constaté entre les besoins et les acquis en termes de compétences nécessaires à la pratique de l'IE.

---

<sup>1</sup>François Asselineau, Les 4 clés de l'intelligence économique, Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels 36/2009 (Vol. XV), p. 131-142

<sup>2</sup> Nathalie Bordeau, 2013, Op cit P57.

**Fact-ind03** : *Anticiper l'évolution des compétences des acteurs en fonction de la dynamique environnementale.*

Dans les entreprises qui évoluent dans un environnement turbulent, tout avantage concurrentiel demeure temporaire, dès lors, elles devraient continuellement renouveler le portefeuille de compétences de ses acteurs pour dénicher de nouvelles sources d'avantages et renouveler leurs stratégies d'innovation. En effet, plusieurs études et recherches empiriques ont montré que les meilleures entreprises sont celles qui prennent des décisions stratégiques efficaces et rapides alimentées en permanence par des connaissances stratégiques à haute valeur ajoutée portant sur l'évolution de l'environnement concurrentiel et qui détiennent à leur possession des compétences stratégiques renouvelées en permanence pour qu'elles ne deviennent pas obsolètes.

**Fact-ind04** : *Protéger les compétences clés de l'entreprise contre le risque de débauchage du personnel qualifié.*

Le risque principal que court les compétences clés d'une entreprise est principalement le débauchage, en effet, ce phénomène n'est pas sans dommage pour l'employeur puisqu'il aurait, à priori, fait bénéficier à son salarié d'un certain nombre de formations représentant un investissement dont il ne pourra profiter, de plus la perte d'une compétence clé est souvent suivie d'un manque à gagner.

Les solutions qui doivent être mises en place afin d'amortir un tel risque sont multiples : la motivation du personnel, pour cela il est nécessaire d'aligner le salaire selon la compétence, en plus il est nécessaire de mettre en place des rémunérations périphériques tels que complémentaire mutuelle santé, épargne retraite, de telles solutions permettent de fidéliser fortement les salariés.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Chedia Dhaoui, Op cit, p 354,383,384,386,387.

### ▪Les facteurs d'ordre informationnel déterminant la réussite d'un SIE.

Les facteurs informationnels constituent les éléments de réponse à la question « **Comment peu ton évaluer le degré de pertinence de l'information pour qu'elle apporte une valeur ajoutée à la prise de décision et qu'elle engendre une meilleure réussite du système d'intelligence économique ?**», les facteurs informationnels peuvent consister en critères de pertinence des sources d'information en termes de fiabilité, de richesse, de discrétion et de performance dans le respect des contraintes temporelles, les facteurs informationnels peuvent également consister en critères de pertinence des informations en termes de fraîcheur, et de précision des informations.

Les facteurs informationnels de réussite d'un SIE que nous avons retenus sont les suivants :

**Fact-inf01** : *Décrire le plus finement possible la demande informationnelle.*

La pertinence de l'information dépend tant de la bonne description par le décideur de l'enjeu du problème décisionnel rencontré et la compréhension du contexte décisionnel ainsi que de la demande informationnelle exprimée, que de la capacité du veilleur à les comprendre et les assimiler.

Le décideur doit formuler sa demande en informations, identifier ce qu'il doit savoir pour agir en toute connaissance de cause, préciser l'enjeu relatif au problème décisionnel rencontré ainsi que les objectifs pour s'assurer que le veilleur les a bien compris pour qu'il puisse mieux traiter la demande informationnelle et mieux y répondre.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Chedia Dhaoui, Ibid. p 354, 387,390.

**Fact-inf02** : *Mettre en place une écoute active et permanente de l'environnement.*

L'entreprise doit devenir apprenante, elle doit apprendre toujours plus de ses clients, de ses concurrents, de ses fournisseurs et tous les acteurs économiques ou sociaux de son environnement<sup>1</sup>. L'IE est située au cœur des interactions entre l'environnement et l'entreprise, elle constitue le vecteur informationnel des actions stratégiques d'une entreprise, que ces actions soient faites en réaction à des changements de l'environnement, ou qu'elles soient proactives dans le but d'instaurer un espace concurrentiel voulu<sup>2</sup>. Le SIE doit jouer le rôle d'un radar en continuelle quête d'informations afin d'alerter les acteurs des événements qui surviennent. L'intérêt d'une surveillance permanente est de réduire le risque de surprises et d'incertitudes de l'environnement permettant de rendre celui-ci mieux maîtrisé. En outre, l'entreprise est exposée à un flux permanent d'information en provenance de son environnement, cette grande quantité d'informations reflète non seulement des signaux forts, émis volontairement par les acteurs de l'environnement, mais également des informations stratégiques à caractère anticipatif sous forme de signaux faibles, ces derniers sont des signaux annonciateurs de changement ou des signes d'alerte précoce. Face à de telles informations, les membres de l'entreprise rencontrent souvent des difficultés à en détecter la nature anticipative et la plupart des individus ne se rend pas compte qu'ils détiennent des informations concurrentielles ou que ces informations ont une quelconque valeur, il faut alors leur donner les compétences d'observation nécessaires pour acquérir ces informations.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Jacques Castelnau, Loïc Daniel, Bruno Mettling, Le pilotage stratégique, comment mobiliser l'énergie collective, édition d'organisation 2001, P55.

<sup>2</sup>Norbert Lebrument, Catherine de La Robertie, Quel est l'impact de la posture stratégique sur les pratiques d'intelligence économique des PME ?, p7 [www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com)

<sup>3</sup> Chedia Dhaoui, Ibid. p 390.

**Fact-inf03** : *Mettre en place une procédure de traitement (analyse, synthèse et mise en forme) des informations brutes collectées.*

Si une entreprise considère que son environnement est concret, mesurable, elle appliquera la démarche de la collecte intelligente et systématique d'information et de l'analyse rationnelle pour découvrir l'interprétation correcte<sup>1</sup>. En effet, comme nous l'avons expliqué dans le premier chapitre de ce mémoire le processus d'IE est un processus finalisé qui permet de transformer les données brutes hétérogènes et fragmentaires en un ensemble d'informations significatives et ensuite en connaissances stratégiques à haute valeur ajoutée utiles pour prendre des décisions et conduire des actions stratégiques concrètes, c'est ainsi que l'information brute collectée doit être traitée, c'est-à-dire analysée, synthétisée et mise en forme afin de pouvoir être exploitée dans le processus décisionnel et servir à l'action. L'analyse des informations est la mission de l'analyste et consiste à donner un sens aux informations brutes collectées et ce grâce à son expérience et son expertise aux outils d'analyse d'informations qu'il a à sa disposition. La synthèse des informations intervient dans le processus de traitement de l'information pour transformer une masse d'informations interprétées en un ensemble cohérent, cette synthèse permet au décideur de gagner du temps dans sa compréhension des informations fournies par le SIE et donc une rapidité dans sa prise de décision.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Desreumaux, A, Théorie des organisations, édition EMS, Paris, 2005, P171, 172.

<sup>2</sup> Chedia Dhaoui, Ibid. p 393.

**Fact-inf104** : *Diffuser l'information pertinente au bon moment, aux bons destinataires et selon un format adapté.*

L'IE c'est savoir où trouver les informations utiles au meilleur coût les analyser et les mettre à disposition du bon décideur dans l'entreprise au moment opportun<sup>1</sup>. L'IE ne s'intéresse pas à n'importe quelle information mais seulement à l'information utile aux acteurs économiques<sup>2</sup>. En effet, l'information ne devient utile et stratégique que lorsqu'elle parvient au bon destinataire, au bon moment et sous une forme pertinente, une fois validée l'information doit aller vers ses destinataires dans un format adapté. L'intérêt d'une diffusion efficace de l'information est crucial dans la réussite d'un SIE, car une information collectée, traitée, stockée et non diffusée ou diffusée trop tardivement n'a plus d'intérêt puisqu'elle ne pourra pas être utilisée dans le processus décisionnel.

Pour optimiser la diffusion de l'information, le responsable du SIE doit répondre aux questions du qui ? (le bon destinataire), du quand ? (le bon moment), du comment ? (les bonnes voies de diffusion) et il doit se préoccuper également du format et la présentation de l'information.

**Fact-inf105** : *Protéger le patrimoine immatériel de l'entreprise contre le risque de fuites d'informations stratégiques.*

L'IE c'est savoir protéger son patrimoine immatériel contre les attaques et ainsi préserver son potentiel de croissance<sup>3</sup>. Toutes les entreprises possèdent des informations à caractère stratégique devant être protégées d'une manière ou d'une autre des risques de fuite d'informations pouvant entraîner des conséquences lourdes sur l'entreprise, pour éviter cela l'entreprise doit mettre en place des procédures de confidentialité concernant les informations stratégiques. En outre, avec l'évolution des technologies de l'information et de la communication le développement du commerce électronique et l'utilisation croissante de l'internet, de plus en plus d'informations sont désormais partagées par les partenaires commerciaux tant au niveau national qu'international, c'est dans un tel contexte fondé sur l'information

---

<sup>1</sup> Nathalie Bordeau, 2013, Op cit, P49.

<sup>2</sup> François Jeanne-Beylot, Besoin en cotation de l'information en intelligence économique, Edition La Bourdonnaye, 2013, p15.

<sup>3</sup> Nathalie Bordeau, 2013, Idem. P49

que l'entreprise doit maîtriser son partage des informations avec ses partenaires, ses clients et ses fournisseurs.<sup>1</sup>

La présente sous-section constitue le cœur de notre travail, où nous avons, pus recenser un nombre des FCS pour la mise en place d'un SIE regroupé en cinq grandes catégories :

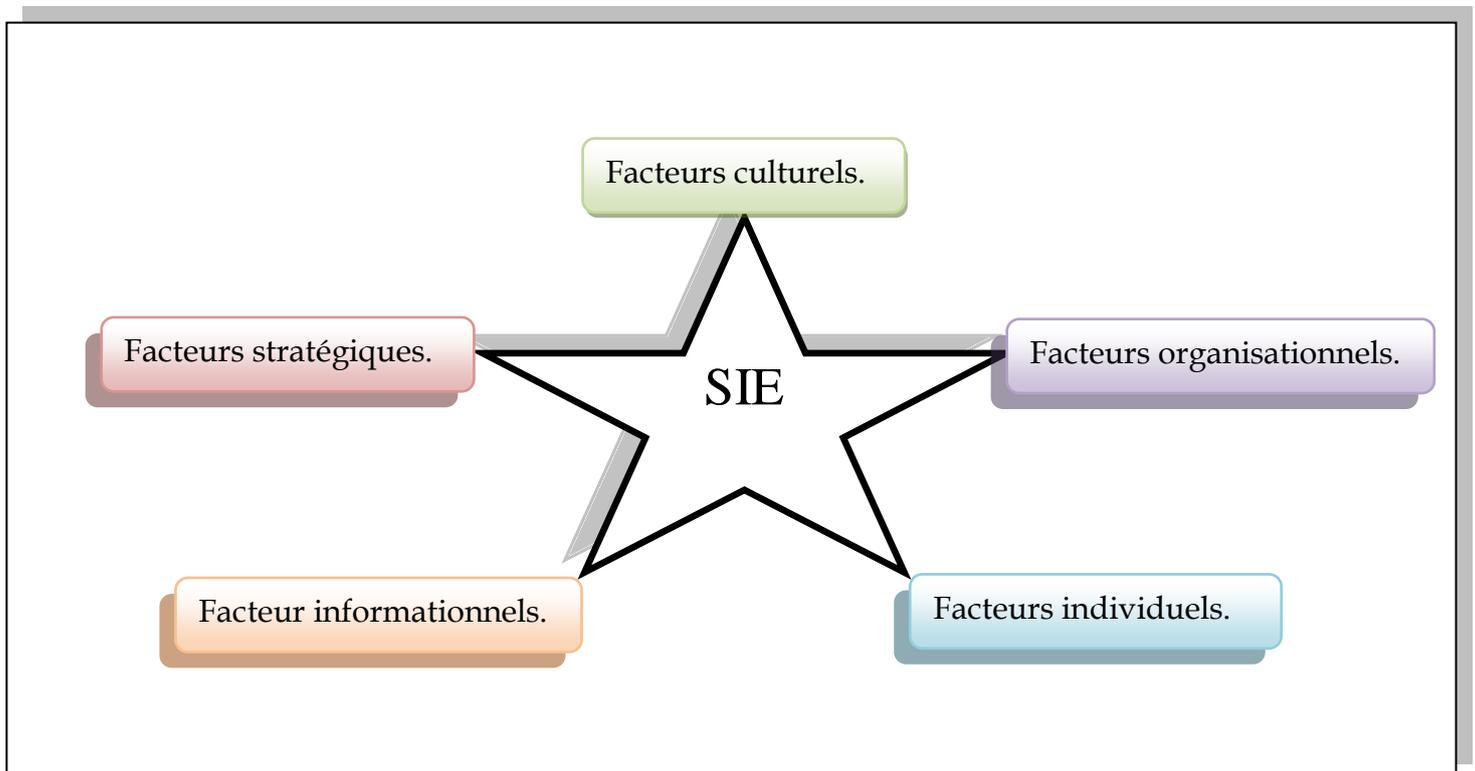
Facteurs culturels.

Facteurs stratégiques.

Facteurs organisationnels.

Facteurs individuels.

Facteurs informationnels.



**Figure 2-10 : les facteurs clés de succès d'un SIE**

**Source :** Schéma fait par nous même, inspiré des références suivantes :

- Chedia Dhaoui « Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique » thèse doctorat de l'Université Nancy 2, Avril 2008, p 402.
- Inès Boulifa Tamboura, identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique. thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, 2007-2008.p152.

<sup>1</sup>Chedia Dhaoui, Op cit. p394, 395

## Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous proposons de baliser les axes principaux issus de ce chapitre :

- L'IE a pour objectif de mieux appréhender la relation entre l'entreprise et son environnement à travers une maîtrise d'information pour réduire l'incertitude et produire des nouvelles connaissances actionnables et à haute valeur ajoutée, en vue d'être en situation de décider et d'agir.
- LE SIE est composé de trois éléments inter-reliés qui sont le processus d'intelligence économique, le système d'informations stratégiques et les acteurs impliqués dans un tel système.
- Le niveau de réussite du SIE est lié au degré de réalisation de ses FCS ainsi que les objectifs soulignés. D'autre part, ce système passe en échec s'il n'aboutira pas à l'accomplissement de ses objectifs fixer et ne réalise pas les fonctions qui lui sont confiées.
- Les FCS pour la mise en place d'un SIE identifier en ce référant au modèle MERSIE seront examinés par un échantillon des cadres et dirigeants au niveau de l'entreprise appartenant au groupe SONATRACH AVAL en troisième chapitre afin de dégager leur perception envers ces facteurs autant que des paramètres qui pourraient favoriser la réussite de ce système au sein de leur entreprises.

## Introduction

L'entreprise « SONATRACH » en particulier et les entreprises nationales en général sont actuellement confrontées à un environnement globalisé, complexe et en perpétuelle évolution. Du fait, elles sont appelées à adopter de nouveaux outils de management pour acquérir des capacités de maîtrise des flux d'informations à travers une veille permanente sur son environnement en vue de l'influencer en sa faveur ainsi qu'une protection des informations stratégiques afin d'épauler le processus décisionnel.

Notre mémoire s'achève ainsi par ce présent chapitre qui se penche sur la vérification des hypothèses avancées à travers une étude exploratoire de type qualitative qui vise à extrapoler les dirigeants et cadres des entreprises visitées au sein du groupe « SONATRACH AVAL » à propos du terme IE et à la pertinence de nos facteurs déjà identifiés. Mais avant cela, nous avons procédé dans un premier temps à une analyse rétrospective du contexte économique Algérien ainsi qu'un état de lieu de l'IE en Algérie en vue de dégager les atouts permettant de supporter et de répondre aux besoins d'une éventuelle intégration de la démarche d'intelligence économique dans nos entreprises.

**Savoir, pour prévoir, afin de pouvoir.**

**Auguste Comte**

### **Section 1 : Analyse rétrospective de l'économie algérienne**

La transition d'un système socialiste (planifié) vers une économie de marché, constitue un processus complexe auquel sont confrontées nos entreprises algériennes. Dans un système à vocation socialiste, l'information est considérée comme étant disponible et à coût nul. Du fait, les entreprises focalisent leur attention sur le flux d'information allant seulement de l'extérieur vers l'intérieur de l'entreprise. Conséquence de ce choix, les informations gérées sont limitées aux seules informations de fonctionnement (les informations de commande, utilisées pour déclencher ou réaliser une action, ou les informations de contrôle) et toutes les informations d'influence et d'anticipation sont négligées ou ignorées. Cependant, avec l'entrée de l'Algérie dans une économie de marché et les conséquences qui s'ensuivent (ouverture des frontières, installation des entreprises étrangères sur le territoire national)<sup>1</sup>, les entreprises algériennes sont appelées désormais à se mettre à l'heure de l'IE pour une meilleure performance et une présence plus efficace sur un marché mondial de plus en plus concurrentiel<sup>2</sup>. En effet, dans une économie de marché les entreprises doivent être capables de détecter les signaux annonciateurs d'évolution et de changement, et de gérer les informations en prévenance d'un environnement mouvant et complexe.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Kamel Rouibah, Ammar Rouibah et Samia Ould- Ali, une méthode pour initier un dispositif de veille stratégique dans une entreprise, Revue d'Information Scientifique Technique (RIST), Vol., 10, 2000, p. 141

<sup>2</sup> Bouadam Kamel, Hammadi mourad, Veille stratégique et intelligence économique: comme perception d'une nouvelle approche pour la PME.p1, 10.

الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2010  
marketerdz.weebly.com

<sup>3</sup> Kamel Rouibah, 2000, Idem p.152.

L'analyse du contexte économique algérien révèle que cette économie a deux atouts majeurs :

- Une main d'œuvre qualifiée et à bon prix.
- Une amélioration sensible des équilibres macroéconomiques (la dette extérieure, le taux d'inflation, les réserves de changes...) lui donnant ainsi une marge de manœuvre en termes politique et économique.

Toutefois quelques freins subsistent et doivent être levés pour lancer la mécanique de la croissance :

- Fragilité du tissu économique composé des entreprises gérées avec des modes de management anciens, notamment dans le domaine de marketing ainsi que de l'opacité du système d'information économique.
- Un environnement fiscal et législatif défavorable pour l'entreprise ne lui permet pas d'être compétitive.
- L'absence d'une stratégie nationale de développement économique empêche les entreprises d'avoir une vision à moyen et à long terme.
- Faible attractivité du climat des affaires algérien et surtout la faible diversification de l'économie et sa totale dépendance à l'égard des hydrocarbures qui constituent pour l'essentiel 98 % de ses ressources.<sup>1</sup>

En outre, malgré les programmes de réforme tels que la restructuration organique et financière, la privatisation des entreprises publiques, la modernisation du secteur financier, ainsi que la réforme de l'administration fiscale et de l'appareil judiciaire, l'entreprise algérienne n'a pas pu s'arracher à sa crise, car elle est déconnectée de son environnement dans lequel elle évolue. En effet, la surveillance de l'environnement d'une entreprise est vitale pour celles qui souhaitent anticiper les tendances et s'adapter aux changements. L'information issue de l'environnement revêt désormais d'une importance stratégique pour nos entreprises qui afin d'améliorer leurs positions doivent apprendre à la gérer et à la protéger<sup>2</sup>. L'IE est le processus qui va permettre aux entreprises de s'ouvrir sur l'environnement extérieur pour être

---

<sup>1</sup> Bouadam Kamel, Hammadi Mourad, Ibid. p 1,2.

<sup>2</sup> Kamel Rouibah et Samia Ould-Ali, Une vision stratégique : gérer les informations de l'environnement comme une ressource vitale pour assurer la compétitivité durable de l'entreprise, Faculty of Technology Management RIST, VOL. 11 N°02 Année 2001 ; P 2,5.

à l'écoute des signaux de changement et être capable de détecter les signaux annonciateurs de changement et finalement de gérer ces informations comme une ressource vitale.<sup>1</sup> D'autre part, l'IE offre des solutions techniques opérationnelles et adaptées aux conditions de chaque entreprise pour la permettre d'interagir avec son environnement en aiguisant des aptitudes de veille, de lobbying et de protection vis à vis les dangers qui la guettent.<sup>2</sup>

Dans ce qui suit, nous examinons la dimension de l'IE en Algérie.

## **Section 2 : L'Intelligence Economique en Algérie :**

Cette dimension va être présentée on passons par des différentes approches à savoir : Celle des autorités algériennes, leur avis, les décisions prises et les actions réalisées, celle des différents organismes principalement les écoles de formation et université, et les entreprises, enfin nous concluons avec une analyse SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) de la situation en Algérie, celle-ci nous permettra de voir si l'Algérie possède des atouts pour mettre en œuvre une politique d'IE

### **Sous - section 2-1 :L'introduction de l'intelligence économique**

C'est en 2005 que fut organisée la première conférence importante sur l'IE à Alger. En seulement deux ans, il y a eu quatre manifestations internationales sur l'IE à Alger, cela démontre l'intérêt qui est donné à cette notion. Ces différentes manifestations ont permis de mieux appréhender l'IE et de mettre en place des cycles de formations professionnelles pour des cadres d'entreprises. Au niveau de la formation universitaire, un premier master a été créé à l'Université de la Formation Continue (UFC) d'Alger durant cette période.

Mais ce qui a surtout marqué ces deux années, c'est la création de la Direction Générale de l'Intelligence Economique au sein du Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, son rôle est d'accompagner les entreprises algériennes dans leur démarche de Veille et d'IE<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Kamel Rouibah, al, 2000, Op cit p. 142.

<sup>2</sup> Bouadam Kamel, Hammadi mourad, Op cit.p 11

<sup>3</sup> Le développement de l'Intelligence Economique au Maghreb : de 1990 à 2012

<http://www.veille.com/a-la-une/article/le-developpement-de-l-intelligence>, Consulter le 30/03/ 2013

#### **Sous - section2- 2 :L'IE au plus haut niveau de l'Etat**

C'est en 2008 que le Président de la République Algérienne, Abdelaziz Bouteflika a parrainé un colloque international sur la Gouvernance des Institutions et l'Intelligence Economique. Des travaux et ateliers avaient été organisés avec la participation d'experts internationaux pour définir les actions globales à mener en termes d'IE.

En septembre 2010, La Direction Générale de l'IE, des Etudes et de la Prospective du Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement a lancé le premier manuel de formation en IE en Algérie, C'est un produit 100% algérien qui a nécessité une année de travail et de concertation et qui a mis en synergie une foultitude d'experts, ce document répond à la volonté de contribuer à l'encadrement des actions de formation dans un domaine nouveau en Algérie. Cette même direction du ministère a lancé dernièrement(2010) un programme d'accompagnement de 11 entreprises publiques algériennes pour le développement de l'IE.

En 2011, et dans le cadre de la première édition du Challenge Francophone Veille organisé par le premier Magazine Français dédié à la Veille «Veille Magazine», le jury a retenu une candidature algérienne, il a ainsi primé l'algérien Mohammed Faouzi Boucheloukh pour système de veille, démarche stratégique chez FERTIAL, groupe de production d'ammoniac et de fertilisants (Algérie).<sup>1</sup>

L'organisation du premier forum sur la sécurité informatique du 4 au 6 juin 2013 à Tlemcen qui a réuni 200 responsables : des directeurs de système d'information(DSI) et responsables de la sécurité des systèmes d'information (RSSI) de grandes entreprises et administrations Algériennes autour du thème « sécurité des systèmes d'information et des réseaux » cette première édition a vu la participation de trois partenaires institutionnels :

- L'association Algérienne des Technologies de l'Information(AITA).
- L'organisme International de Certification CISSP(ISC)
- L'association Algérienne de la

---

<sup>1</sup> Le développement de l'Intelligence Economique au Maghreb : de 1990 à 2012, Idem.

▪Sécurité des Systèmes d'Information (AASSI) nouvellement créée<sup>1</sup>

L'organisation du 9èmes Journées Scientifiques et Techniques Expo Sciences de Sonatrach tenue du 08 au 10 Avril 2013 au centre des conventions d'Oran placée sous les thèmes d'innovation, Proactivité et performance, informatique et système d'information.



La nécessité d'adopter un comportement proactif afin de réduire le degré d'incertitude de l'environnement, de l'Entreprise. La mise en place d'une approche stratégique proactive et d'une stratégie de changement visant la performance, le renforcement de la sécurisation des systèmes informatiques, la mise à contribution de l'université, l'organisation régulière des espaces d'échanges scientifiques et techniques, la capitalisation et le transfert des savoir-faire sont les principales recommandations issues de cette journée scientifique.<sup>2</sup>

Au niveau des formations :

- L'université « ABOU BAKR BEL KAYED »Tlemcen a lancé en 2011 un magistère en management stratégique et intelligence économique en vue de former des spécialistes en la matière.
- L'École Nationale Supérieure de management - ENSM - a lancé en 2012 un master professionnel sur l'IE avec des experts nationaux et internationaux.

A présent nous allons présenter dans la sous-section suivante une analyse SWOT de l'IE en Algérie, celle-ci nous permettra de voir si, malgré les faiblesses et les menaces l'Algérie possède des atouts pour relancer sa machine économique, de manière pertinente, efficace et efficiente.

---

<sup>1</sup> <http://www.forume-sit.dz/>, Consulter le 7 mai 2013.

<sup>2</sup> Revue SONATRACH N 62 ,2013.

**Sous – section 2-3 : Analyse SWOT de l’intelligence économique en Algérie.**

Une analyse SWOT de la situation en Algérie peut nous éclairer sur sa capacité actuelle à mettre en œuvre une politique d’IE.

L’analyse SWOT de l’IE en Algérie fait ressortir les éléments suivants :

▪ **Les forces :**

- *L’implication totale du Gouvernement.*

Le Ministre Algérien de l’Industrie et de la Promotion des Investissements avait déclaré, lors du Colloque international « Gouvernance des Institutions et intelligence économique », organisé à Alger en Juin 2008, que le concept d’IE est déjà défini au niveau du Gouvernement mais sans aucune prise de décision pour son organisation, c’est ainsi qu’il a plaidé la création d’un Conseil supérieur de l’IE qui pourrait réfléchir sur ce concept afin d’organiser l’IE en Algérie, il a aussi proposé de mettre en place des relais chargés de l’IE dans chaque Ministère, et de mettre à niveau les institutions intermédiaires, telles que la Chambre de commerce.

- *Le lancement des formations en intelligence économique.*
  - L’UFC (Université de Formation Continue) a ouvert en 2007 un post graduation spécialisée en IE. Cette formation a été concrétisée et forme aujourd’hui des cadres d’entreprises et d’institutions de recherche.
  - L’université de Tlemcen « Faculté des Sciences Economiques Commercial et de Gestion » a ouvert en 2011, des postes de graduation (Magistère) spécialisée en management stratégique et intelligence économique, en vue de formé des spécialistes en la matière.
- *La forte médiatisation du concept d’IE et de son importance stratégique.*
  - De nombreux séminaires ont été organisés depuis le premier colloque international sur l’IE, qui s’est déroulé en Algérie en 2002, ces manifestations ont été médiatisées dans la presse locale, ce qui permet une importante diffusion du concept et la sensibilisation des différents acteurs sur son importance dans le contexte actuel de relance économique.

- *L'existence d'un Conseil économique et social et d'un conseil national de la statistique.*
- Le Conseil National Economique et Social (CNES) créé en 1993, est considéré comme l'une des institutions les plus importantes en Algérie dans le domaine des analyses et des études stratégiques. De plus, le Conseil National de la Statistique (CNS), mis en place en août 2008, pourrait produire les inputs pertinents pour les besoins de planification des actions de développement en fournissant une information statistique, économique et sociale fiable.

▪**Les faiblesses:**

- *Le nombre limité de programmes de formation en IE.*

Il n'existe pas encore en Algérie de référentiel de formation en IE, dont l'objectif est d'identifier les connaissances et le savoir-faire qui doivent être acquis par un étudiant dans le cadre d'une formation en IE.

- *La faible maîtrise des flux d'information économique*

Le Ministre algérien de l'industrie avait déclaré en juin 2008 que si l'Algérie est en retard, c'est en partie dû à la non maîtrise de l'information économique et sa gestion, faisant que « nos PME/PMI se trouvent en situation de dépendance vis-à-vis d'entreprises concurrentes bien plus grandes, ou encore en situation d'isolement, ce qui affaiblit leur position stratégique et leur compétitivité ».

- *La non généralisation de l'activité de veille dans les entreprises*

Une étude du Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le développement (CREAD) sur la veille au sein des entreprises Algériennes, a dressé un constat alarmant, selon cette étude, ces entreprises ont peu de pratique en matière de veille et de démarche d'intelligence économique, du fait de leur méconnaissance de ces concepts ou du manque de conscience de leur importance dans la performance et la compétitivité des entreprises. Selon cette étude, les entreprises Algériennes n'auraient ni vision globale, ni stratégie de conquête de parts de marchés à l'extérieur, une telle situation participe même à la perte de leurs parts du marché local par incapacité de défense face à l'agressive concurrence étrangère.

- *La migration des compétences vers l'étranger.*

Le phénomène de la migration des compétences apparait depuis les années 80 n'a pas cessé de progresser, il a progressivement touché les cadres et les chercheurs qui quittent le pays par leurs propres moyens financiers, cette déperdition de savoir et de savoir-faire est souvent irréversible du fait de l'absence de «Knowledge Management » dans les entreprises Algériennes, qui n'ont pas su capitaliser et internaliser le patrimoine de connaissance acquise.

#### ▪Les Opportunités :

Plusieurs opportunités s'offrent à l'Algérie, telles que :

\_ *La création de pôles de compétitivité.*

L'Algérie possède les moyens de créer plusieurs agglomérations scientifiques et technologiques, elle devrait donc s'inspirer des expériences étrangères pour développer des pôles technologiques, en plus de celui de Sidi- Abdallah, car le pays possède plusieurs espaces scientifiques et technologiques qui réunissent les facteurs moteurs d'un pôle (Sétif, Sidi-Bel- Abbès, Constantine, etc.).

-*Mise en place de réseaux avec les compétences algériennes basées à l'étranger.*

La mise en place de réseaux associant les entreprises Algériennes avec les compétences Algériennes à l'étranger et les universités Algériennes permettront aux entreprises et aux universités de bénéficier de leur savoir et savoir faire.

#### ▪Les menaces

Par opposition aux opportunités, des menaces peuvent néanmoins subsister, parmi elles nous pouvons citer :

\_ *L'augmentation des risques d'écrasement de la production locale par les Importations.*

La mondialisation a donné naissance à de nouveaux risques, tels que l'intelligence agressive qui permet de dévoiler les faiblesses des entreprises Algériennes (ex : par de fausses campagnes de recrutement ou de constitution de faux fichiers d'experts) ou plus simplement par recours au pillage organisé des compétences (parfois pour seulement les isoler et priver ainsi leur employeur de leur plus-value). La mondialisation ouvre aussi les portes à de nouvelles menaces, comme la désinformation (via des réseaux d'intox informationnelle).Les risques de voir perdurer la faible compétitivité des entreprises Algériennes sont donc bien réels

et le système de production nationale peut à court terme être dominé par les importateurs, afin de maintenir l'Algérie dans sa position de mono exportateur de pétrole et de gaz.

*\_ La confusion de l'IE avec la simple collecte documentaire*

Bien souvent, le concept d'IE est associé à tort à la recherche de documents sur le réseau internet. Étant en phase d'initiation à l'IE, l'Algérie devrait veiller à éviter de tomber dans ce piège et chercher à maîtriser les fondements stratégiques de l'IE, les méthodes d'analyse de l'information disponible et de pouvoir distinguer l'information fiable et pertinente de celle qui est diffusée à des fins de contre intelligence.<sup>1</sup>

En fin nous pouvons dire que l'Algérie peut tirer avantage des opportunités que la mondialisation peut offrir, en valorisant ses atouts par la mise en œuvre d'une stratégie d'IE. Cependant, le temps est précieux car les entreprises concurrentes sont à l'affut des opportunités d'occupation des segments d'activités à forte rentabilité qu'offre le marché Algérien. Désormais, plus vite seront prises les décisions de sensibiliser les opérateurs algériens, plus vite l'Algérie pourra sortir rapidement de son inconfortable position de mono exportateur, où elle s'est enfermée depuis des années, malgré toutes ses autres ressources<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Journée d'information sur l'intelligence économique et la veille stratégique en direction des cadres des institutions, intervention de Melle Hayat Kendel, Docteur en Veille Technologique et Intelligence Economique L'intelligence économique peut-elle contribuer à la relance de l'industrie algérienne? 2009 Veille. ma .Consulter le 21/02/2013.

<sup>2</sup> Journée d'information sur l'intelligence économique ; Idem, p52, 53.

### Section 3 : l'entreprise SONATRACH, notre terrain de recherche

Dans cette section, nous allons présenter l'entreprise SONATRACH à travers, ses activités et sa structure, mais avant d'entamer cette présentation, il est primordial de présenter le secteur des hydrocarbures en Algérie.

#### Sous-section 3-1 : Le secteur des hydrocarbures en Algérie.

Le pétrole a été découvert en Algérie, alors qu'elle était encore sous la tutelle française. Son histoire remonte à 1890, lorsque des indices de présence d'huile sont mis en évidence dans le bassin du Chélif, puis en 1948, à Oued Guetterini.

L'exploration du sud Algérien permet de découvrir plusieurs gisements, mais ce sont les forages pratiqués à Hassi Messaoud pour l'huile et à Hassi R'Mel pour le gaz qui ont permis de mettre en évidence les réservoirs géants que recèle le Sahara, faisant de l'année 1956 la grande année de découverte.<sup>1</sup> C'est après l'indépendance que l'importance des hydrocarbures dans la vie de la nation Algérienne est apparue. Ils sont devenus au fil du temps la matrice de la direction du pays.

Depuis l'indépendance de l'Algérie, le secteur des hydrocarbures a traversé des périodes fastes et des périodes de crise :

- **De 1962 à 1965** : de l'indépendance de l'Algérie à l'accord d'Alger avec le gouvernement français qui avait continué de gérer le pétrole Algérien pendant cette période transitoire. Cette période a vu la création de SONATRACH, outil de la politique énergétique nationale.
- **De 1965 à 1971** : de l'accord d'Alger aux nationalisations du 24 février 1971.
- **De 1971 à 1973** : des nationalisations au retournement historique des prix de la guerre d'octobre 1973.
- **De 1973 à 1986** : du choc au contre-choc pétrolier qui a été à l'origine de la grave crise financière de l'Algérie.<sup>2</sup>
- **De 1986 à 1993** : enfoncement dans la crise qui a obligé le pays à rééchelonner sa dette d'ajustement structurel sous l'égide du FMI et de la banque mondiale.

---

<sup>1</sup>Oumelkhir Touati, Thèse de doctorat, Rapport au travail et dynamique de transformation du métier d'ingénieur dans le contexte algérien : le cas de l'entreprise Sonatrach, 2007, P72

<sup>2</sup>Hamadi Essid, Souveraineté économique et réformes en Algérie, Editions L'Harmattan, 2010, P 155,156.

▪**En 1998** : alerte de nouveau sur les équilibres financiers du fait de la baisse des prix du pétrole.

▪**De 1999 à 2006** : période relativement faste avec mise à jour difficile mais réalisée du cadre institutionnel de recherche et de production des hydrocarbures.

Le secteur des hydrocarbures en Algérie est largement dominé par la SONATRACH Cette dernière dispose, à elle seul, de plus de 43% du domaine minier national sur une superficie totale de 1.5 millions de Km<sup>2</sup>.

Elle dispose, en outre, d'un réseau de canalisation de plus de 14000 Km<sup>2</sup>. Elle contrôle enfin, 75% des hydrocarbures produits en Algérie.<sup>1</sup>

#### **Sous-section 3 -2 : SONATRACH en bref.**

Créée le 31 décembre 1963<sup>2</sup>, SONATRACH est la plus importante compagnie d'hydrocarbures en Algérie et en Afrique, elle intervient dans l'exploration, la production, le transport par canalisations, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés.



Adoptant une stratégie de diversification. « SONATRACH » se développe dans les activités de génération électrique, d'énergies nouvelles et renouvelables, de dessalement d'eau de mer, de recherche et d'exploitation minière. Poursuivant sa stratégie d'internationalisation, « SONATRACH » opère en Algérie et dans plusieurs régions du monde : en Afrique (Mali, Niger, Libye, Egypte), en Europe (Espagne, Italie, Portugal, Grande Bretagne), en Amérique Latine (Pérou) et aux USA. SONATRACH est classée 1ère compagnie en Afrique et 12ème compagnie dans le monde, elle est également 4ème exportateur mondial de GNL «Gaz du Nature

---

<sup>1</sup> Algérie : guide des hydrocarbures, p 9, 10,11  
[www.algeria.kpmg.com](http://www.algeria.kpmg.com), Consulter le 29/11/2012.

<sup>2</sup>Le sigle initial de Sonatrach désigne « la Société nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures » selon l'Article 1 du décret 63-491 portant création de Sonatrach.  
[www.mem-algeria.org/francais/index.php?page=historique-5](http://www.mem-algeria.org/francais/index.php?page=historique-5). Consulter le 22/08/2013.

Liquéfié », 3ème exportateur mondial de GPL «Gaz du Pétrole Liquéfié » et 5ème exportateur de Gaz Naturel. <sup>1</sup>

La production nationale de GPL toutes origines confondues raffinage, liquéfaction et production aux champs atteindrait plus de 14 millions de tonnes en l'an 2015 grâce au plan de développement des filières Amont et Aval, l'exportation est estimée à 11 millions de tonnes.

Ces perspectives ont amené SONATRACH à préconiser une politique axée sur quatre grands volets :

1. Cibler les marchés les plus valorisants, particulièrement au méditerranée.
2. Etre un acteur sur le marché à travers une présence active sure marché spot.
3. Diversifier les débouchés.

Le chiffre d'affaires à l'exportation a atteint près de 72 milliards de dollars en 2011, contre 57 milliards en 2010, (+26%) et 44 milliards de dollars en 2009. Pour la production, « SONATRACH » a produit 206 millions de TEP<sup>2</sup> d'hydrocarbures en 2011. En matière de commercialisation, la compagnie nationale pétrolière a vendu, en 2011, près de 148 millions de TEP avec un volume exporté de 111 million de TEP. Pour l'année 2012, le groupe a réalisé un bilan net de 502 milliards DA (6,78 milliards USD) avec un baril projeté à 80 dollars. Concernant l'année (2013), « SONATRACH » investis à hauteur de 15,8 milliards de dollars dont 72% destinés à l'activité amont, 22% pour l'aval et 6% pour le transport par canalisation.

Les investissements prévus pour la période 2013-2017 près de 100 milliards de dollars<sup>3</sup>. Le groupe « SONATRACH » table sur une moyenne annuelle de 160 puits d'exploration jusqu'à 2016 tandis que les prévisions de production primaire d'hydrocarbures sont établies à 1,202 million de barils par jour, dans la même perspective, un programme de forage de 687 puits d'exploration jusqu'à 2016, dont

---

<sup>1</sup> <http://www.sonatrach.com/sonatrach-en-bref.html>

<sup>2</sup> Tonnes équivalent pétrole

<sup>3</sup> Déclaration de M. Youcef Yousfi, Ministre de l'Energie et des Mines cité dans la Revus SONATRACH n62, 2013.

110 pour 2012. En matière de transport par canalisation, les capacités annuelles passeront de 246 millions TEP en 2012 à 267 millions TEP en 2016 pour le réseau nord et de 104 millions TEP à 134 millions TEP durant la même échéance pour le réseau sud.<sup>1</sup>

### 1- Les Missions de SONATRACH

Les missions dévolues à la SONATRACH vu son rôle moteur dans la dynamique du développement de l'économie du pays, tant en Algérie qu'à l'étranger sont :

- La prospection, la recherche et l'exploitation d'hydrocarbures.
- Contribution au développement national par la maximisation de la valeur à long terme des ressources hydrocarbures en Algérie.
- La construction, l'exploitation industrielle et commerciale de tous les moyens de transport d'hydrocarbures par voie terrestre.
- Le traitement et la transformation des hydrocarbures et des produits dérivés.
- L'approvisionnement des hydrocarbures et des produits dérivés du marché national et international.
- La transformation, le raffinage et la commercialisation des hydrocarbures.
- Le développement de toutes les formes d'activités conjointes en Algérie et hors Algérie, avec des sociétés nationales ou étrangères.
- Développement et maintenance des complexes de perfection, de transport et de conditionnement des hydrocarbures.
- Développement des techniques modernes de gestion nationale par le biais de la formation continue.
- L'intensification des efforts d'exploitation et capitalisation des études réalisées dans ce domaine, pour une meilleure connaissance de sous-sol et la mise en évidence des réserves d'hydrocarbures potentielles.
- Le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux de transport, de stockage et de chargement des hydrocarbures.

---

<sup>1</sup> Revue SONATRACH 2011,2010, en plus des informations acquises durant notre visite au siège SONATRACH Aval.

## 2-Organisation de la SONATRACH

La figure suivante présente la structuration de l'entreprise SONATRACH :

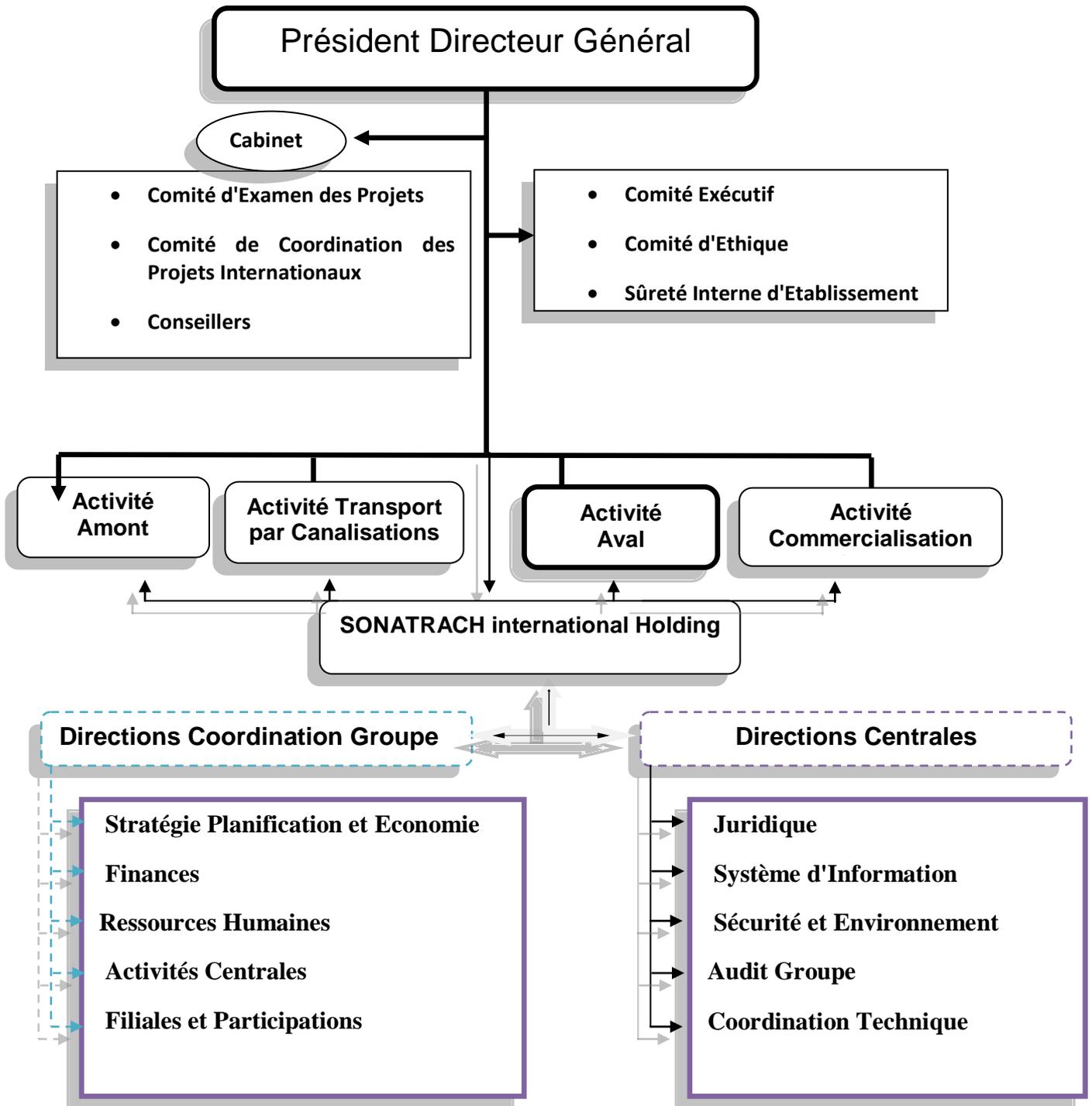


Figure 3-1 : l'organigramme de l'entreprise SONATRACH

Source : *Revue Sonatrach*, 2011.

La macrostructure de la SONATRACH s'articule autour :

~ De la Direction Générale.

~ Des Activités Opérationnelles.

~ Des Activités internationales.

~ Des Directions Fonctionnelles.

- **La Direction Générale du Groupe** est assurée par le Président Directeur Général assisté du Comité Exécutif. Le Secrétaire Général assiste le Président Directeur Général dans le suivi et le management du Groupe un comité d'examen et d'Orientation, auprès du Président Directeur Général, apporte l'appui nécessaire aux travaux des organes du Groupe.
- **Les Activités Opérationnelles** exercent les métiers du Groupe et développent son potentiel d'affaires tant en Algérie qu'à l'étranger, il s'agit de l'Activité Amont (AMT), de l'Activité Aval (AVL) de l'Activité Transport par Canalisations (TRC) et de l'Activité Commercialisation (COM), nous allons les présenter brièvement :

#### a) l'amont pétrolier :

L'AMONT a en charge la recherche l'exploitation et la production des hydrocarbures. Ses missions sont principalement axées sur le développement des gisements découverts, l'amélioration du taux de récupération et la mise à jour des réserves. L'activité AMONT intègre dans sa stratégie opérationnelle les filiales qui lui sont rattachées telles que : ENAGEO (entreprise nationale des géophysiques), GCB (société nationale de génie civil et bâtiment), ENSP (entreprise nationale des services aux puits), ENTP (entreprise nationale des travaux aux puits), ENAFOR (entreprise nationale de forage) et ENGTP (entreprise nationale des grands travaux aux puits).



### b) l'aval pétrolier :

SONATRACH dispose à travers son activité Aval de quatre complexes de GNL(Gaz des Nature liquéfiés), deux complexes de GPL(Gaz des pétroles liquéfiés), deux complexes pétrochimiques, une unité de PEHD appartenant à la filiale ENIP (Entreprise Nationale de L'Industrie Pétrochimique), cinq raffineries, une unité d'extraction d'hélium et deux filiales de maintenance et de gestion des zones industrielles SOMIZ et SOMIK.<sup>1</sup>



### c) Le transport par canalisation (TRC)

L'Activité Transport par Canalisation assure l'acheminement des hydrocarbures (pétrole brut, condensat, gaz naturel & GPL). SONATRACH, à travers l'activité Transport par Canalisation, dispose de 22 systèmes de transport par canalisation (20 en exploitation, 1 en cours de réalisation GK3, 1 en phase de lancement GR5) avec 82 stations de pompage et de compression. 39 de pompage sont destinées au brut.



Ces capacités installées assurent la production et le traitement de gaz humide permettant de disposer de 9 millions de m<sup>3</sup>/jour de gaz commercial (soit 3 milliards de m<sup>3</sup>/ an), de 12.000 barils/jour de GPL, de 10.000 barils/jour de condensat et de 5.000 barils/ jour de pétrole brut.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> www.sonatrach-dz.com

<sup>2</sup> Revus SONATRACH n62, 2013.

**d) La commercialisation**

L'activité Commercialisation a pour missions l'élaboration et l'application de la stratégie de « SONATRACH » en matière de commercialisation des hydrocarbures sur le marché intérieur et à l'international par les opérations de Trading et de Shipping.



Ces opérations sont menées en coopération avec les filiales NAFTAL pour l'approvisionnement du marché national en produits pétroliers et gaziers (GPL), HYPROC SC pour le transport maritime de ces produits et COGIZ pour la commercialisation des gaz industriels. « SONATRACH » dispose également de nombreux postes de chargement à quai de gaz et de pétrole au niveau de trois ports pétroliers de chargement sur les villes côtières que sont Arzew, Bejaia et Skikda. Le volume total des hydrocarbures vendu en 2011 s'est élevé à 152,6 millions TEP.<sup>1</sup>

**E) Les Activités Internationales** sont, pour leur part, organisées sous la forme d'un Holding International, SONATRACH International Holding Corporation (SIHC) chargé de l'élaboration et de l'application de la politique et de la stratégie de développement et d'expansion à l'étranger

**F) Les Directions Fonctionnelles** élaborent et veillent à l'application des politiques et stratégies du groupe. Elles fournissent d'expertise et l'appui nécessaire aux Activités Opérationnelles du Groupe. Elles sont organisées en quatre Directions :

- Coordination Groupe (DCG) :
- Ressources Humaines (RH).
- Stratégie, Planification et Economie (SPE)
- Finances (FIN).

---

<sup>1</sup> Revus SONATRACH, 2011

**I) Activités Centrales (ACT) :**

- - Audit Groupe (ADG).
- - Système d'Information (SI).
- - Juridique (JUR).
- - Santé, Sécurité et Environnement (HSE).
- - Coordination Technique (TEC).
- **Filiales et Participations** : Le Groupe SONATRACH dispose de 154 filiales et participations activant aussi bien au niveau national qu'à l'international. 105 sociétés prestent en Algérie et 49 autres à travers le monde, tel qu'au Pérou, en Angleterre, en Espagne, au mali, au Niger, etc.

Principales filiales de SONATRACH :

- ENAFOR (Réalisation d'opérations de forage).
- ENAGEO (Réalisation des prospections géophysiques).
- ENSP (Réalisation de services aux puits).
- ENTP (Forage et Work over de puits hydrocarbures).
- ENGTP (Etudes et réalisation d'installations Industrielles).
- GCB (Génie Civil et Bâtiment).
- ENAC (Engineering, Construction & Pose de canalisations).
- SAFIR (Engineering et réalisation d'unités industrielles).
- NAFTAL, (Commercialisation et de Distribution des Produits Pétroliers).
- HYPROC SC (Shipping).
- Tassili Airlines (Transport aérien).
- Groupe ASMIDAL (production, commercialisation et développement des engrais, de l'ammoniac et des dérivés).

### 3- Les Ressources Humaines

Dans un environnement économique de plus en plus concurrentiel, la réussite de « SONATRACH » repose très largement sur sa capacité à développer ses ressources humaines et à les mobiliser sur ses priorités stratégiques. C'est dans ce cadre qu'elle s'est engagée à faire de la ressource humaine sa source pérenne de création de richesse et d'amélioration de ses performances.



La gestion prévisionnelle des ressources humaines qui est au cœur de la politique RH de « SONATRACH », contribue à la réalisation des plans de développement de l'entreprise à travers l'identification des besoins en termes d'emploi et de compétences et la réalisation d'importantes actions de recrutements et de formation orientées essentiellement sur les métiers de base de l'Entreprise.

Ainsi, en moyenne 2500 agents sont recrutés annuellement et 85% d'entre eux sont des universitaires (ingénieurs, licenciés et Techniciens Supérieurs).

Le bilan des Ressources Humaines pour l'année 2011 s'est caractérisé par la poursuite des actions en matière de recrutement et de formation.

L'effectif permanent est passé de 47 963 agents en 2010 à 51 521 agents à fin 2011.

**Tableau 3-1:Evolution des effectifs de l'entreprise SONATRACH entre (2004-2011)**

Années	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>L'effectif permanent</b>	36 626	37 205	38 012	39 733	41 204	47566	47963	51521

Source : établi par nous mêmes à partir des données de l'entreprise SONATRACH

Aujourd'hui le personnels dans l'ensemble du groupe SONATRACH et autour de 100000 personnes.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Revus SONATRACH, 2013.

La gestion des ressources humaines apparue dans l'organisation de la « SONATRACH » à travers quatre sous-directions (Carrières et planification, Audit et réglementation, Formation, Médecine et Relations de travail), chacune est chargée dans le domaine qui la concerne, la conception, de la mise en œuvre et le suivi des politiques, systèmes et procédures.<sup>1</sup>

#### **-la Formation**

La formation du personnel occupe une place prépondérante dans les priorités de l'Entreprise. « SONATRACH » dispose de trois centres de formation :

- **Centre de perfectionnement de l'Entreprise (CPE) :**

Le CPE intervient dans les domaines des techniques de gestion, management, langues, formation de formateurs, finances et juridique, informatique et systèmes d'information et HSE.

- **Institut Algérien du Pétrole Corporate University (IAP- CU):**

L'IAP-CU assure des formations opérationnelles de niveau international dans les domaines de l'énergie et des mines, et plus particulièrement dans l'amont pétrolier, le transport des hydrocarbures, la transformation, le raffinage et l'économie pétrolière.

- **Institut de formation NAFTOGAZ :**

Le Centre de Développement et d'Application des Techniques Pétrolières et Gazières « NAFTOGAZ » est situé dans la région de Hassi-Messaoud.

Ses missions et activités principales sont:

- La formation de Techniciens Supérieurs et Agents de Maîtrise opérationnels.
- Le recyclage et perfectionnement des cadres de l'entreprise.
- L'assistance, le conseil & la recherche appliquée.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Documents de SONATRACH

<sup>2</sup> Revue SONATRACH, 2011.

### Sous-section -3 : Présentation du Terrain d'étude.

Pour cerner théoriquement notre question de recherche qui vise la validation des FCS pour la mise en place d'un SIE , nous avons éclairé dans le premier chapitre les différents concepts du terme d'IE, par la suite on a présenté dans le deuxième chapitre, l'IE comme une nouvelle pratique managériale au service de la stratégie d'entreprise, ensuite il nous a fallu trouver un terrain de recherche pour vérifier et valider nos facteurs clés déjà identifiés, notre recherche pour un cas Algérien était trop difficile au début il nous a paru impossible mais, par la suite, nous avons trouvé le cas de l'entreprise SONATRACH à travers sa filiale AVAL. En effet, elle est parmi les premières entreprises jusqu'à maintenant qui sont intéressées par la pratique de l'IE.

Nous avons eu la possibilité d'interviewer des dirigeants et cadres de quatre(4) d'entreprises au sein de la SONATRACH AVAL. Dans ce qui suivra nous allons les présenter :

**1- Société SOMIZ « Société de maintenance industrielle » :**

Filiale de la compagnie nationale des hydrocarbures « SONATRACH », la société par actions SOMIZ (Société de maintenance industrielle d'Arzew) est spécialisée dans le domaine de l'ingénierie, de la maintenance et la rénovation des installations industrielles. Après sa création en 1991 à Arzew, SOMIZ a dépasser les frontières d'Arzew, pour répondre à la demande croissante de l'industrie du pétrole et du gaz, aux quatre coins du pays.



En plus de sa performante, dans le domaine de l'ingénierie de la maintenance, et de l'ingénierie de la maintenance opérationnelle, SOMIZ intervient dans le secteur des installations industrielles des complexes de GNL et GPL, sur les installations de raffinage du pétrole, et enfin dans le transport des hydrocarbures, soit sur les canalisations, soit sur les installations flottantes de la HYPROC. Elle réalise un chiffre d'affaires annuel de 700 millions de DA.

L'acquisition de la technologie, est un élément essentiel dans le domaine de l'ingénierie, le savoir-faire et l'expertise des professionnels de SOMIZ, qu'il s'agisse de ses responsables, de ses ingénieurs et de ses techniciens, lesquels bénéficient déjà d'une longue et enrichissante expérience obtenue au sein de la société mère « SONATRACH » sont autant d'atouts qui ont permis à SOMIZ de s'imposer sur le marché et plus encore, de devenir une entreprise presque incontournable pour les sociétés étrangères.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <http://www.somiz-dz.com/index.php?id=1&r=somiz> Consulter le 25/11/2013.

**2- Société SNTM\_HYPROC« Société Nationale de Transport Maritime des Hydrocarbures et des produits chimiques »:**



HYPROC Shipping Company, ancienne entreprise publique économique « Société Nationale de Transport Maritime des Hydrocarbures et des produits chimiques » SNTM\_HYPROC est née en 1982, à la suite du décret N°82\_282 du 14 Aout 1982.

La compagnie est devenue une société par action (SPA), après transformation de ses statuts en 1995. En Octobre 1997, la SNTM\_HYPROC devient filiale à 100 % du groupe SONATRACH, sous tutelle du Holding Société d'Investissement et de Participation(SIP). La compagnie change de portefeuille au mois de décembre 2001, et intègre le holding Société de Valorisation des Hydrocarbures (SVH) de « SONATRACH ». En 2003, elle devient « HYPROC Shipping Company » après modification de ses statuts. Le siège social d'HYPROC SC, précédemment à Arzew est depuis le 08 Mars 2005 à la « zone des Sièges » ZHUN\_USTO à la ville d'Oran, deuxième pôle économique et industriel d'Algérie.

Hyproc est imposée comme maillon décisif de la stratégie de valorisation et commercialisation des hydrocarbures du groupe « SONATRACH » avec un capital de 12 milliards de Dinars. Cette dernière, classée actuellement 11<sup>ème</sup> à l'échelle mondiale, occupe le rang de 2<sup>ème</sup> exportateur de GNL et GPL. La Compagnie assure principalement le transport maritime des hydrocarbures et des produits chimiques, la consignation des navires. Le transport du GNL représente la majeure partie de son activité tant en volume transporté qu'en chiffre d'affaires. Ce segment constitue un maillon essentiel dans la chaîne gaz et contribue à la valorisation du gaz naturel algérien exporté. La capacité de transport de GNL de la flotte d'HYPROC est de 933.000 m<sup>3</sup>, ce qui représente une part importante du tonnage de la flotte marchande Algérienne.<sup>1</sup>

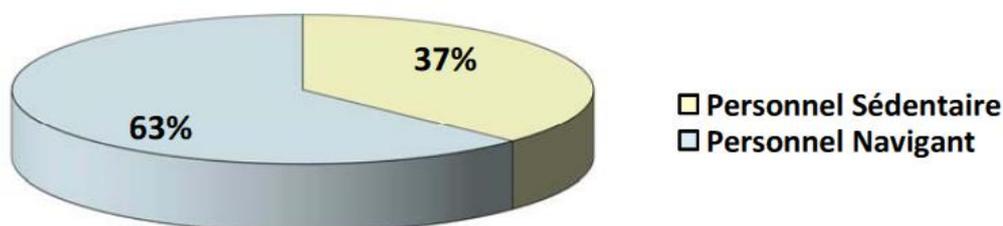
<sup>1</sup>La Déclaration Mensuelle de la Société Hyproc  
[http://www.memoireonline.com/11/12/6463/m\\_Lincidence-du-contrle-fiscal-au-niveau-de-lentreprise-en-Algerie8.html](http://www.memoireonline.com/11/12/6463/m_Lincidence-du-contrle-fiscal-au-niveau-de-lentreprise-en-Algerie8.html). Consulter le 24/12/2013.

Le chiffre d'affaires réalisé par l'Entreprise, au titre de l'exercice 2012, s'élève à 14,23 Milliards de Dinars, soit un taux d'augmentation de 8% par rapport à l'exercice 2011. Cette hausse est constatée principalement au niveau du transport du GNL et GPL.



En effet, Le chiffre d'affaires réalisé par activité du transport du GNL s'élève à 6,14 Milliards de DA, soit un taux de réalisation de 92% par rapport aux prévisions initiales et de 95%. Tendit que le chiffre d'affaires réalisé en 2012 par activité du transport du GPL s'élève à 4,07 Milliards de DA, soit un taux de réalisation de 121% par rapport aux prévisions initiales, et une augmentation de l'ordre de 16% par rapport à l'exercice 2011 constatée au niveau des affrètements.<sup>1</sup>

En outre l'entreprise a enregistré, à la fin de l'exercice 2012, un effectif de 1717 agents, dont 530 (37%) personnes Sédentaire et 995(63%) Navigant, comme il est illustré dans le graphique ci-dessous :



**Figure3-2 :** Répartition des effectifs du personnel de l'entreprise selon le type d'emploi

**Source :** Rapport Annuel HYPROC 2012

<sup>1</sup> Rapport Annuel HYPROC, 2012.

### 3- Société national de pétrochimie ENIP :

ENIP est détenue à 100% par « SONATRACH » à travers son holding RCH, L'activité de la société s'exerce sur deux sites en Algérie : Skikda (CP1K), site dédié à l'éthylène<sup>1</sup> et à ses dérivés, et deux complexes (CP1Z) et (CP2Z) Arzew dédié à la production du Méthanol<sup>2</sup> et Résines synthétique<sup>3</sup>.



ENIP est en charge des activités pétrochimiques du groupe utilisant le gaz naturel comme matière première avec une conjoncture favorable à cette énergie propre. Le chiffre d'affaires global de l'exercice 2012 s'est élevé à 9 890 millions de Dinars, tandis que Le volume de production s'est élevé à 204 535 tonnes. Les résultats se caractérisent par une nette amélioration en termes physiques.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Hydrocarbure gazeux incolore

<sup>2</sup> Alcool méthylique dont la molécule comprend 4 atomes d'hydrogène, 1 atome de carbone et 1 atome d'oxygène (c'est un liquide incolore et toxique).

<sup>3</sup> Substance qui découle de certains végétaux, utilisé pour fabrication des matières plastiques et des peintures

<sup>4</sup> Revus de SONATRACH, 2011.

### SONATRACH AVAL d'Oran :

La direction Aval a en charge l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de développement et d'exploitation de l'aval pétrolier et gazier.

L'activité aval a pour missions essentielles l'exploitation des installations existantes de liquéfaction de gaz naturel et de séparation de GPL, de raffinage, de pétrochimie et de gaz industriels (Hélium et azote).



#### **Composition du bâtiment :**

250 Bureaux dont la majorité paysagés accueillant 630 postes de travail.

Une salle de conférence pour 188 places, située au niveau 4.

Annexes de la salle de conférence (cafétéria et salle de réunions) aux niveaux !4 et 5.

Un Centre Médical au 3e étage.

Une salle d'exposition au niveau 4.

Un salon VIP au niveau 9.

Une salle polyvalente au niveau 5.

Locaux documentation et archives au niveau 2 et 5.

Parking au niveau1.

Divers locaux techniques.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Documents de l'entreprise

L'organigramme de la SONATRACH AVAL

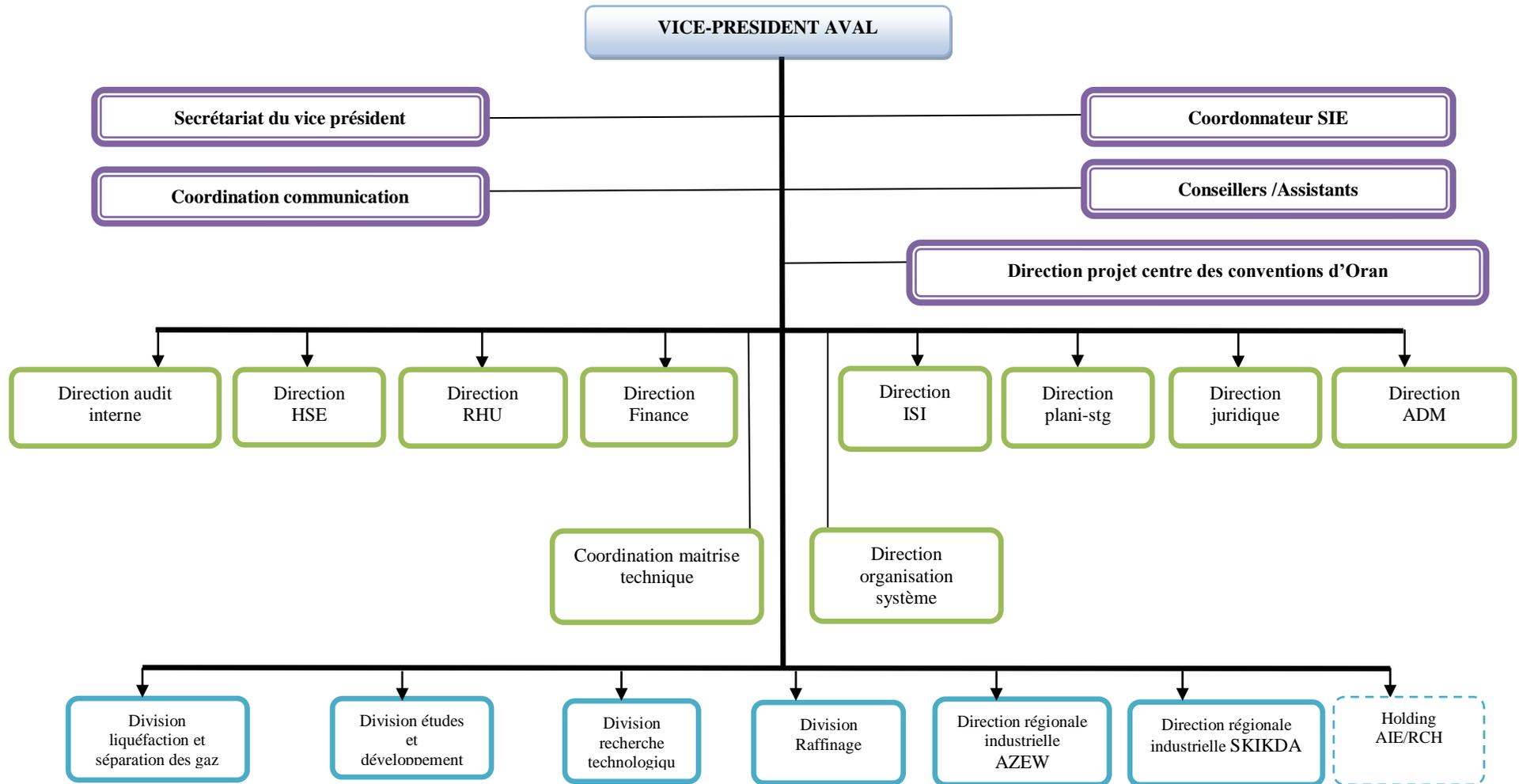


Figure 3-3 : schéma représentant l'organigramme de la SONATRACH AVAL

Source : établi par nous même à partir des documents de l'entreprise.

Pour mener notre étude exploratoire nous nous sommes déplacés au niveau des entreprises choisies au sein du groupe « SONATRACH AVAL » afin de réaliser des entretiens avec leurs dirigeants et cadres. L'accès au terrain était trop difficile, il nous a fallu plusieurs interventions pour avoir le minimum d'information.

Leur justification était toujours que ces informations sont classées « stratégiques ou top secret ! ».

#### **Section 4 : Analyse et Interprétation des Résultats.**

Dans le but d'examiner nos deux (2) hypothèses à savoir:

H1 : Les entreprises étudiées du groupe « SONATRACH AVAL » n'ont pas une parfaite connaissance du concept d'intelligence économique.

H2 : Les facteurs clés du succès identifiés favorise la mise en place d'un système d'intelligence économique au groupe « SONATRACH AVAL » selon l'avis des cadres et dirigeants au sein des entreprises visitées.

nous avons collectées des données au moyen d'une grille d'évaluation des facteurs clés identifiés adressé aux dirigeants et cadres des entreprises visitées pour les valider, ainsi que des entretiens semi-directifs encadrés par un guide d'entrevue afin de faire le point sur :

- Les caractéristiques du contexte environnemental de ces entreprises
- Leurs capacités et potentialités.
- Leurs perceptions du terme IE.

#### **Sous-section 4-1 : Synthèse des entretiens :**

Au cours de toutes ces opérations de présentation, d'analyse et d'interprétation des résultats, l'anonymat sur nos interlocuteurs sera de mise.

- Notre premier interlocuteur est un haut cadre de la direction régional de la SONATRACH AVAL. Il est titulaire d'un Magistère en Gestion des Entreprises, et âgé de moins de 40 ans.

Selon lui l'environnement économique est devenu de plus en plus compliqué et instable à cause de l'intensification de la concurrence et la conquête des parts de marché. L'entreprise SONATRACH possède un capital humain très qualifié grâce à une formation continue adapté aux exigences actuelles qui s'effectue d'une manière collective par nos réseaux intranet et l'extranet, et nous sommes à la recherche continue de nouvelles compétences dans le but de régénérer nos énergies humaines qui constituent pour nous une source de synergie vers la performance de l'entreprise.

Il nous a fait savoir aussi que l'entreprise SONATRACH ne néglige pas l'aspect technique et technologique où elle essaye de suivre le rythme du progrès technique en s'appuyant sur des méthodes de pointe pour la gestion de l'information et la prise de décision. En effet, c'est la raison majeure qui l'a poussé à s'intéresser au système d'intelligence économique en vue d'adapter ses stratégies avec le contexte actuel afin d'exploiter toutes les opportunités qui peuvent être mises à sa disposition.

- Notre deuxième interlocuteur est le vice directeur du complexe « CP1Z » de pétrochimie au pole industriel « D'ARZEW », spécialisé dans la production du Méthanol et Résines synthétiques. Il est titulaire d'un ingéniorat en pétrochimie, il a moins de 60 ans d'âge.

Pour lui l'environnement de l'entreprise aujourd'hui connu de profondes mutations par l'effet d'une évolution rapide dans le domaine pétrolier ce qui nous oblige à adopter un système qui permet une veille permanente afin d'éviter tous les risques et d'assurer notre position sur le marché.

Il poursuit en disant que l'entreprise SONATRACH possède un personnel très expérimenté et qualifié. Il ajoute que leur système d'informations permet une circulation efficace de l'information du fait, n'importe quelle personne peut avoir l'information qu'il veut dans n'importe quel niveau de l'entreprise à condition d'avoir le mot de passe du type d'informations demandées.

En réponse à notre question sur l'importance de l'intelligence économique pour l'entreprise, il répond : « un tel système peut améliorer le potentiel de l'entreprise à surveiller l'environnement et connaître la position de ses concurrents et d'obtenir des informations qui seront probablement décisives pour nous, surtout dans le cadre des accords et des conventions avec les entreprises et des bureaux études étrangers».

- Notre troisième interlocutrice est le chef de département de la sécurité industrielle chargé du suivi et de contrôle de la mise en œuvre des règles et procédures de sécurité au sein de la « SONATRACH AVAL » Elle est titulaire d'un ingéniorat dans le domaine de sécurité industrielle et en cours de préparer son doctorat.

Selon elle : la tendance en vers l'ouverture du marché Algérien pousse l'entreprise SONATRACH à adopter un système qui permet une veille permanente sur tous les domaines où elle exerce afin d'assurer son rôle d'appui pour l'économie nationale à travers une diversification de nos marchés et de nos spécialités surtout quand nous parlons de nos concurrents, on parle de grandes entreprises développées dans le domaine de la gestion et la maîtrise de l'information.

Elle succédera que l'entreprise profite des informations d'appui de sources gouvernementales, ce qui lui permet de mettre en œuvre une stratégie qui coïncide avec la haute stratégie de l'État.

Sur l'intérêt d'intégrer l'IE notre interlocutrice estime que l'application d'un dispositif d'IE va reconfigurer le système d'information d'une façon adéquate avec les nouveaux défis tracés pour l'entreprise.

## **Sous-section 4-2 : Interprétation globale des entretiens**

L'entreprise « SONARTACH » est consciente que son environnement à radicalement changer du fait elle exerce des actions de veille sur celui-ci, mais cette veille est limitée à la collecte et la diffusion des informations au sein de l'entreprise et ses différentes filiales. Par ailleurs, le processus d'interprétation et d'analyse de l'information s'effectue d'une façon tacite par les dirigeants (décideurs). C'est ainsi que malgré sa structure et la solidité de ses systèmes informationnels et concurrentiels ainsi que sa main-d'œuvre qualifiée, en plus des énormes ressources financières, le fait d'intégrer le SIE est une nécessité absolue pour elle, car la plupart de ses partenaires et concurrents sont des entreprises étrangères conscientes de la valeur stratégique de l'information. Pour cela il est impératif qu'elle détienne un système qui lui permet de saisir l'information stratégique et la protéger en faveur d'une stratégie efficace afin d'atteindre ses objectifs. Cela impliquera un remodelage des schémas des pensées et une requalification de culture et comportement managériaux afin de maîtriser l'information stratégique et accentuer sa compétitivité.

En outre, nous avons souligné que les entreprises visitées dans le cadre de cette recherche, sont caractérisées par l'absence d'une culture de partage d'information entre les travailleurs et les services, et une difficulté à convertir leur orientation stratégique dans le contexte de la stratégie globale de l'entreprise en axes de recherche afin d'épauler la décision stratégique, car elles dépendent fortement des procédures dictées par l'administration centrale (Alger) qui à son tour les reçoivent de l'état dans le cadre de la stratégie nationale des hydrocarbures.

Nous avons également constaté une méconnaissance quasi générale de la notion d'IE de la part des dirigeants et des cadres des entreprises visitées dont nous avons observé un chevauchement entre le concept de veille et celui de l'IE ce qui nous permet de valider notre première hypothèse : « Les entreprises étudiées au sein de la « SONATRACH AVAL n'ont pas une parfaite connaissance du concept d'IE ». Par conséquent, un travail important de formation et de sensibilisation au vrai visage de l'IE est indispensable pour permettre d'éclairer les décideurs de ces entreprises tout comme pour l'entreprise mère « La SONATRACH » sur l'importance du SIE et sa

contribution au processus décisionnel stratégique en vue de répondre aux exigences informationnelles de l'heure.

### **Sous-section 4-3 : Validation des facteurs clés de succès.**

Nous rappelons que le principal objectif de notre travail est la validation des FCS d'un SIE identifiés précédemment. Notre ambition est de produire des informations utiles qui peuvent aider nos dirigeants à mettre en place un tel système.

Par ailleurs, et pour contourner le problème d'absence des experts Algériens en IE qui pourraient nous aider à valider notre liste de FCS, ni même une entreprise disposant d'un SIE formalisé et organisé et qui pourrait constituer un cas de vérification de ces facteurs, nous nous sommes orientés vers les cadres des entreprises visitées au sein de la SONATRACH AVAL qui ont une expérience dans des domaines en relation directe avec ce système comme la veille et la gestion du SI et de communication, et la sécurité industrielle, qui peuvent nous donner leurs opinions sur les conditions susceptibles d'optimiser la réussite d'un tel système dans leurs entreprises à travers une grille d'évaluation dans la quelle nous indiquons l'interprétation de chaque facteur pour éviter toute confusion et ambiguïté.

Le tableau suivant (Tableau 3-2) récapitule la liste des FCS de la mise en place d'un SIE que nous avons identifié en se référant au Modèle MERSIE dans l'intention de vérifier leur pertinence auprès des cadres et dirigeants au sien du groupe « SONATRACH AVAL ».

Tableau 3-2 : La liste des facteurs clés de succès identifié.

Catégories	Facteurs clés de succès
<p align="center"><b>Facteurs culturels</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fact-01 : Développer une culture de discrétion et de confidentialité pour protéger le patrimoine immatériel de l'entreprise du risque de fuite des informations stratégiques.</li> <li>• Fact-02 : Instaurer une culture d'ouverture sur l'extérieur qui permet à l'entreprise d'interagir avec son environnement (anticiper, s'adapter et influencer celui-ci).</li> <li>• Fact-03 : Développer un état d'esprit favorable au changement, à la nouveauté et à la créativité pour être en phase avec l'évolution incessante de l'environnement.</li> <li>• Fact-04 : Instaurer une véritable culture informationnelle en interne.</li> <li>• Fact-cult05 : Savoir communiquer avec succès dans un contexte culturel différent.</li> </ul>
<p align="center"><b>Facteurs stratégiques</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fact-06 : Développer des stratégies flexibles et malléables pour un ajustement permanent de la stratégie.</li> <li>• Fact-07. Instaurer une vision stratégique explicite et partagée.</li> <li>• Fact-08 : Maîtriser le facteur temps dans la décision et l'action stratégiques : prendre des décisions stratégiques au moment opportun.</li> <li>• Fact-09: Développer des stratégies réactives pour s'y adapter le plus rapidement possible.</li> <li>• Fact-10 : Développer des stratégies pré actives : prendre en considération les changements prévisibles et s'y préparer.</li> <li>• Fact-11 : Développer des stratégies proactives pour développer un renouveau stratégique fondé sur l'innovation en fonction de la dynamique environnementale.</li> </ul>
<p align="center"><b>Facteurs organisationnels</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fact-12 : Le rattachement de l'unité de L'IE au niveau élevé de la direction générale.</li> <li>• Fact-13 : L'organisation du SIE (centralisée et/ou décentralisée?).</li> <li>• Fact-14 : Structurer l'entreprise en un SIE afin que tous les acteurs puissent participer activement à la réussite du SIE.</li> <li>• Fact-15 : L'organisation de l'entreprise en mode réseau (réseaux internes et externes)</li> </ul>

<p><b>Facteurs individuels</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fact-16 : Mettre en place une procédure d'évaluation des compétences dans l'entreprise.</li> <li>• Fact-17 : Diagnostiquer régulièrement les besoins en compétences clés nécessaires au fonctionnement du SIE.</li> <li>• Fact-18 : Anticiper l'évolution des compétences des acteurs en fonction de la dynamique environnementale.</li> <li>• Fact-19 : Protéger les compétences clés de l'entreprise contre le risque de débauchage du personnel qualifié.</li> </ul>
<p><b>Facteurs informationnels</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fact-20 : Décrire le plus finement possible la demande informationnelle.</li> <li>• Fact-21 : Mettre en place une écoute active et permanente de l'environnement.</li> <li>• Fact-22 : Mettre en place une procédure de traitement (analyse, synthèse et mise en forme) des informations brutes collectées.</li> <li>• Fact-23: Diffuser l'information pertinente au bon moment, aux bons destinataires et selon un format adapté.</li> <li>• Fact-24: Protéger le patrimoine immatériel de l'entreprise contre le risque de fuites d'informations stratégiques.</li> </ul>

- **Traitement des réponses des cadres :**

Nous avons introduit les réponses des cadres contactés dans le logiciel SPSS (Statistical Packages for Social Sciences) en vue de procéder à une analyse statistique. Les calculs effectués sont :

- La moyenne : pour estimer ou celle-ci est positionnée vis-à-vis de nos cinq échelons.
- La médiane : pour indiquer l'échelon qui a été sollicité par plus de 50 % des répondants.
- Le mode relatif à chaque facteur : pour indiquer l'échelon le plus sollicité par les répondants.
- La variance : nous renseigne sur la dispersion des réponses par rapport à la moyenne.

Les résultats auxquels nous avons abouti sont présentés dans le tableau des fréquences suivant :

**Tableau 3-3 : Tableaux des fréquences**

les facteurs clés de succès	pas d'accord du tout	plutôt pas d'accord	indécis	plutôt d'accord	Totallement d'accord	Fréquences statistique
<b>FCS1 : Développer une culture de discrétion et de confidentialité</b> -Nombre de cadres -la moyenne -le mode - la médian -la variance	0	2	1	18	13	34 4.24 4 4 0.61
<b>FCS2 : Instaurer une culture d'ouverture sur l'extérieur.</b> -Nombre des cadres la moyenne -le mode - la médian -la variance	0	2	3	20	9	34 4.06 4 4 0.60
<b>FCS3 : Développer un état d'esprit favorable au changement.</b> -Nombre des cadres - la moyenne -le mode - la médian -la variance	0	2	1	11	20	34 4.44 5 5 0.67
<b>FCS4 :Instaurer une véritable culture informationnelle en interne.</b> -Nombre des cadres -la moyenne -le mode - la médian -la variance	0	2	3	20	9	34 4.06 4 4 0.60

<b>FCS5 : Savoir communiquer avec succès dans un contexte culturel différent</b> -Nombre des cadres - la moyenne -le mode - la médian -la variance	0	3	3	18	10	34 4.03 4 4 0.75
<b>FCS6 : Développer des stratégies flexibles et malléables</b> -Nombre des cadres la moyenne -le mode - la médian -la variance	0	3	2	19	10	34 4.06 4 4 0.72
<b>FCS7 : Instaurer une vision stratégique explicite et partagée</b> -Nombre des cadres -la moyenne -le mode - la médian -la variance	0	2	5	22	5	34 3.88 4 4 0.53
<b>FCS8 : Maîtriser le facteur temps dans la décision et l'action stratégiques</b> -Nombre des cadres -la moyenne -le mode - la médian -la variance	0	2	1	13	18	34 4.38 5 5 0.66
<b>FCS9 : Développer des stratégies réactives.</b> -Nombre des cadres -la moyenne -le mode - la médian -la variance	0	1	1	19	13	34 4.29 4 4 0.45

<b>FCS10 : Développer des stratégies pré actives.</b>						
-Nombre des cadres	0	2	1	17	14	34
- la moyenne						4.26
-le mode						4
- la médian						4
-la variance						0.62
<b>FCS11 : Développer des stratégies proactives.</b>						
-Nombre des cadres	0	2	1	12	19	34
-la moyenne						4.41
-le mode						5
- la médian						5
-la variance						0.67
<b>FCS12 : Le rattachement de l'unité de l'IE au niveau élevé de la direction générale.</b>						
-Nombre des cadres	0	2	1	17	14	34
-la moyenne						4.26
-le mode						4
- la médian						4
-la variance						0.62
<b>FCS13 : L'organisation du SIE (centralisée et/ou décentralisée).</b>						
-Nombre des cadres	0	1	2	26	5	34
-la moyenne						4.03
-le mode						4
- la médian						4
-la variance						0.33
<b>FCS14 : Structurer l'entreprise en un SIE</b>						
-Nombre des cadres	0	1	3	21	9	34
-la moyenne						4.12
-le mode						4
- la médian						4
-la variance						0.47
<b>FCS15 : L'organisation de l'entreprise en mode réseau</b>						
-Nombre des cadres	0	0	0	21	13	34
-la moyenne						4.38
-le mode						4
- la médian						4
-la variance						0.24

<b>FCS16 : Mettre en place une procédure d'évaluation des compétences dans l'entreprise</b>						
-Nombre des cadres	0	0	0	18	16	34
-la moyenne						4.47
-le mode						4
- la médian						4
-la variance						0.25
<b>FCS17 : Diagnostiquer régulièrement les besoins en compétences</b>						
-Nombre des cadres	0	0	0	23	11	34
-la moyenne						4.32
-le mode						4
- la médian						4
-la variance						0.22
<b>FCS18 : Anticiper l'évolution des compétences des acteurs</b>						
-Nombre des cadres	0	1	1	24	8	34
- la moyenne						4.15
-le mode						4
- la médian						4
-la variance						0.37
<b>FCS19 : Protéger les compétences clés de l'entreprise contre le risque de débauchage</b>						
-Nombre des cadres	0	1	0	19	14	34
-la moyenne						4.35
-le mode						4
- la médian						4
-la variance						0.41
<b>FCS20 : Décrire le plus finement possible la demande informationnelle</b>						
-Nombre des cadres	0	3	2	21	8	34
- la moyenne						4
-le mode						4
- la médian						4
-la variance						0.66

<b>FCS21 : Mettre en place une écoute active et permanente de l'environnement</b>						
-Nombre des cadres	0	2	0	16	16	34
- la moyenne						4.35
-le mode						4
- la médian						4
-la variance						0.59
<b>FCS22 : Mettre en place une procédure de traitement des informations brutes collectées.</b>						
-Nombre des cadres	0	2	0	16	16	34
-la moyenne						4.35
-le mode						4
- la médian						4
-la variance						0.59
<b>FCS23 : Diffuser l'information pertinente</b>						
-Nombre des cadres	0	1	1	12	20	34
-la moyenne						4.50
-le mode						5
- la médian						5
-la variance						0.50
<b>FCS24 : Protéger le patrimoine immatériel d'entreprise</b>						
-Nombre des cadres						
- la moyenne	0	1	0	11	22	34
-le mode						4.59
- la médian						5
-la variance						5
						0.43

À travers cette analyse statistique nous remarquons que l'ensemble des facteurs clés constituent des conditions nécessaires pour optimiser le succès d'un SIE au sein des entreprises visitées d'après l'avis des cadres consultés. En effet, la majorité des répondants ont choisi l'échelon 4 ou 5 (médian), ceci affirme qu'ils approuvent l'importance de ces facteurs dans le cadre de la mise en place d'un tel système. L'échelon 4 a été le plus sollicité par les répondants et un peu moins l'échelon 5 (FCS : 3, 11, 23,24). La moyenne était positionnée entre les deux derniers échelons, c'est-à-dire dans les intervalles « plutôt d'accord » et « totalement d'accord », ce qui

indique que les facteurs soumis au jugement ont fait l'objet d'un consensus par la majorité des cadres quand à leurs pertinences. Du fait, que la variance était située entre 0.22 et 0.75, ceci indique que les réponses sont peu dispersées et convergent vers la moyenne.

- **Validation des FCS**

Dans le but de valider nos facteurs clés identifiés nous avons approché les cadres des entreprises visitées au sein de la « SONATRACH AVAL » à travers une grille d'évaluation où ils ont porté leurs jugements sur les facteurs en cochant (selon l'échelle de Lickert) l'une des cases appropriées, à savoir : Pas d'accord du tout, Plutôt pas d'accord, Indécis, Plutôt d'accord, Totalelement d'accord.

Par la suite et dans le but d'aboutir à un consensus relatif à la pertinence des facteurs clés identifiés, nous avons calculé un degré de consensus par facteur, ce qui représente le nombre de cadres ayant accepté le facteur par rapport au nombre total des cadres ayant répondu à notre grille, c'est-à-dire la propension de cadres ayant répondu, « Plutôt d'accord » et « Totalelement d'accord ».

Nous avons enfin calculé des scores en vue d'une hiérarchisation des FCS selon leur importance chez les cadres contactés dans le processus de la mise en place d'un SIE au sein de leurs entreprises. Pour se faire, nous avons procédé à une pondération des réponses des cadres en s'attribuant à elle:

- Pas d'accord du tout, la pondération (-2).
- Plutôt pas d'accord, la pondération (-1).
- Indécis (0)<sup>1</sup>.
- Plutôt d'accord, la pondération (+1).
- Totalelement d'accord, la pondération (+2).

Le score est obtenu en multipliant le nombre de réponses des cadres relatifs à chaque facteur par le coefficient (pondération) lui correspondant.<sup>1</sup> Le tableau suivant regroupe les résultats obtenus :

---

<sup>1</sup> Pour éviter d'avoir des réponses du type : indifférent/sans avis

**Tableau 3-4 : Les résultats obtenus après la pondération**

<b>les facteurs clés de succès</b>	<b>Pas d'accord du tout</b>	<b>plutôt pas d'accord</b>	<b>indécis</b>	<b>plutôt d'accord</b>	<b>Totalement d'accord</b>	<b>Total</b>
<b>Pondérations</b>	<b>(2-)</b>	<b>(1-)</b>	<b>(0)</b>	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	
<b>FCS1 : Développer une culture de discrétion et de confidentialité</b>						
-Nombre de cadres	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>34</b>
-Degré de consensus						<b>0.912</b>
-Score						<b>42</b>
<b>FCS2 : Instaurer une culture d'ouverture sur l'extérieur.</b>						
-Nombre des cadres	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>20</b>	<b>9</b>	<b>34</b>
-Degré de consensus						<b>0.853</b>
-Score						<b>36</b>
<b>FCS3 : Développer un état d'esprit favorable au changement.</b>						
-Nombre des cadres	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>20</b>	<b>34</b>
-Degré de consensus						<b>0.912</b>
-Score						<b>49</b>
<b>FCS4 : Instaurer une véritable culture informationnelle en interne.</b>						
-Nombre des cadres	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>20</b>	<b>9</b>	<b>34</b>
-Degré de consensus						<b>0.853</b>
-Score						<b>36</b>
<b>FCS5 : Savoir communiquer avec succès dans un contexte culturel différent</b>						
-Nombre des cadres	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>34</b>
-Degré de consensus						<b>0.824</b>
-Score						<b>35</b>

<sup>1</sup> Cette méthode a déjà été utilisée dans le travail de recherche de M, Boulifa I., Mamlouk Z., Lesca H, « Identification des Facteurs Critiques de Succès pour la mise en place de la veille stratégique, thèse doctorat 2008 », en vue de valider des facteurs dans le domaine de l'intelligence économique

FCS6 : Développer des stratégies flexibles et malléables -Nombre des cadres -Degré de consensus -Score	0	3	2	19	10	34 0.853 36
FCS7 : Instaurer une vision stratégique explicite et partagée -Nombre des cadres -Degré de consensus -Score	0	2	5	22	5	34 0.794 30
FCS8 : Maîtriser le facteur temps dans la décision et l'action stratégiques -Nombre des cadres -Degré de consensus -Score	0	2	1	13	18	34 0.912 47
FCS9 : Développer des stratégies réactives. -Nombre des cadres -Degré de consensus -Score	0	1	1	19	13	34 0.941 44
FCS10 : Développer des stratégies pré actives. -Nombre des cadres -Degré de consensus -Score	0	2	1	17	14	34 0.912 43
FCS11 : Développer des stratégies proactives. -Nombre des cadres -Degré de consensus -Score	0	2	1	12	19	34 0.912 48
FCS12 : Le rattachement de l'unité de l'IE au niveau élevé de la direction générale. -Nombre des cadres -Degré de consensus -Score	0	2	1	17	14	34 0.912 43

FCS13 : L'organisation du SIE (centralisée et/ou décentralisée). -Nombre des cadres -Degré de consensus -Score	0	3	3	24	4	34 0.824 29
FCS14 : Structurer l'entreprise en un SIE -Nombre des cadres -Degré de consensus -Score	0	1	3	21	9	34 0.882 38
FCS15 : L'organisation de l'entreprise en mode réseau -Nombre des cadres -Degré de consensus -Score	0	0	0	21	13	34 1.000 47
FCS16 : Mettre en place une procédure d'évaluation des compétences dans l'entreprise -Nombre des cadres -Degré de consensus -Score	0	0	0	18	16	34 1.000 50
FCS17 : Diagnostiquer régulièrement les besoins en compétences -Nombre des cadres -Degré de consensus -Score	0	0	0	23	11	34 1.000 45
FCS18 : Anticiper l'évolution des compétences des acteurs -Nombre des cadres -Degré de consensus -Score	0	1	1	24	8	34 0.941 39
FCS19 : Protéger les compétences clés de l'entreprise contre le risque de débauchage -Nombre des cadres -Degré de consensus -Score	0	1	0	19	14	34 0.971 46

FCS20 : Décrire le plus finement possible la demande informationnelle -Nombre des cadres -Degré de consensus -Score	0	3	2	21	8	34 0.853 34
FCS21 : Mettre en place une écoute active et permanente de l'environnement -Nombre des cadres -Degré de consensus -Score	0	2	0	16	16	34 0.941 46
FCS22 : Mettre en place une procédure de traitement des informations brutes collectées. -Nombre des cadres -Degré de consensus -Score	0	2	0	16	16	34 0.941 46
FCS23 : Diffuser l'information pertinente -Nombre des cadres -Degré de consensus -Score	0	1	1	12	20	34 0.941 51
FCS24 : Protéger le patrimoine immatériel de l'entreprise -Nombre des cadres -Degré de consensus -Score	0	1	0	11	22	34 0.971 54

À travers les résultats obtenus, on peut constater que le degré de consensus réalisé par tous les facteurs est supérieur à %79 ce qui nous permet de retenir tous les FCS que nous avons identifiés dans la partie théorique. Cependant, les résultats auxquels nous avons abouti nous mènent à valider notre deuxième l'hypothèse H2 « Les facteurs clés du succès identifiés favorise la mise en place d'un système d'intelligence économique au groupe SONATRACH AVAL »

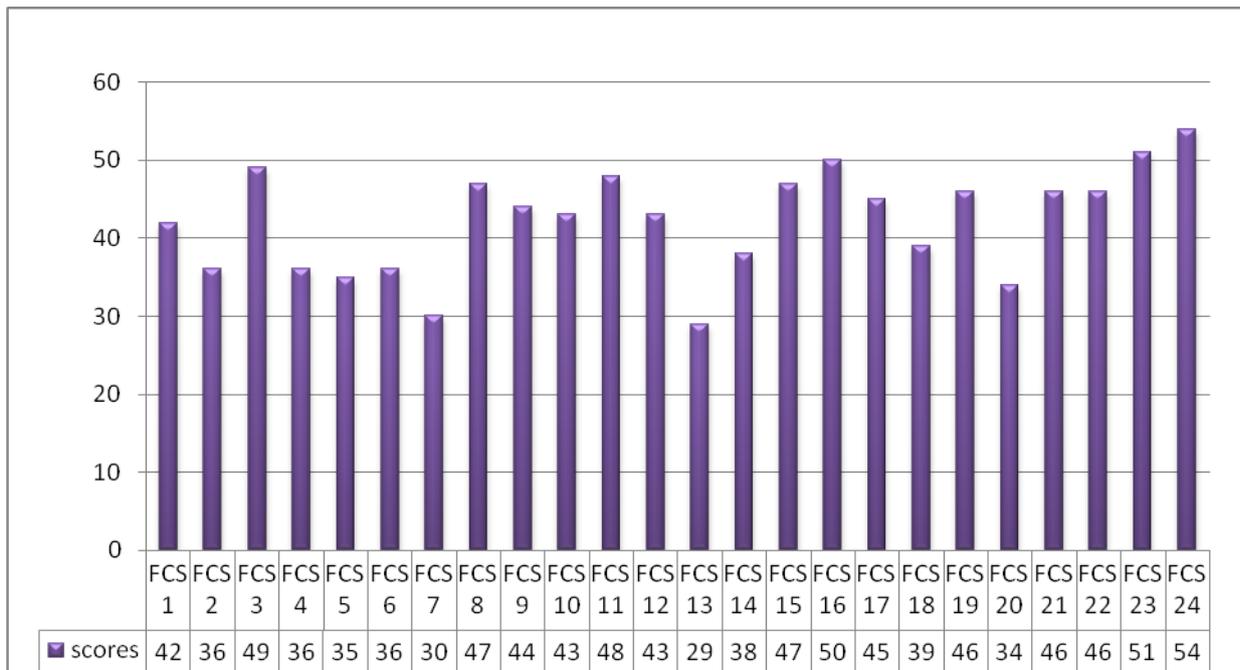
Ce résultat concorde parfaitement avec le traitement analytique que nous avons effectué précédemment et qui nous a conduit à accepter tous les facteurs, du fait que la majorité des répondants ont choisi ou bien l'échelon 4 ou 5 (Plutôt d'accord ou Totalelement d'accord) c'est-à-dire qu'ils sont d'accord quand à la pertinence de ces facteurs.

#### Sous-section 4-4 : Hiérarchisation des FCS validés

À présent, nous allons procéder à une hiérarchisation des FCS en fonction des scores obtenus suite aux pondérations que nous avons effectuées.

**Tableau3-5 : Hiérarchisation des FCS selon les scores obtenus**

Facteurs clés	Catégories des facteurs	Scores	FCS hiérarchisés
FCS24 : Protéger le patrimoine immatériel de l'entreprise	informationnels	54	1
FCS23 : Diffuser l'information pertinente	informationnels	51	2
FCS16 : Mettre en place une procédure d'évaluation des compétences dans l'entreprise	individuels.	50	3
FCS3 : Développer un état d'esprit favorable au changement.	culturels.	49	4
FCS11 : Développer des stratégies proactives.	stratégiques.	48	5
FCS15 : L'organisation de l'entreprise en mode réseau	organisationnels.	47	6
FCS8 : Maîtriser le facteur temps dans la décision et l'action stratégiques	stratégiques.	47	6
FCS19 : Protéger les compétences clés de l'entreprise contre le risque de débauchage	individuels.	46	8
FCS21 : Mettre en place une écoute active et permanente de l'environnement	informationnels	46	8
FCS22 : Mettre en place une procédure de traitement des informations brutes collectées.	informationnels	46	8
FCS17 : Diagnostiquer régulièrement les besoins en compétences	individuels.	45	11
FCS9 : Développer des stratégies réactives.	stratégiques.	44	12
FCS12 : Le rattachement de l'unité de l'IE au niveau élevé de la direction générale.	organisationnels.	43	13
FCS10 : Développer des stratégies pré actives.	stratégiques.	43	13
FCS1 : Développer une culture de discrétion et de confidentialité	culturels.	42	15
FCS18 : Anticiper l'évolution des compétences des acteurs	individuels.	39	16
FCS14 : Structurer l'entreprise en un SIE	organisationnels.	38	17
FCS2 : Instaurer une culture d'ouverture sur l'extérieur.	culturels.	36	18
FCS4 : Instaurer une véritable culture informationnelle en interne.	culturels.	36	18
FCS6 : Développer des stratégies flexibles et malléables	stratégiques.	36	18
FCS5 : Savoir communiquer avec succès dans un contexte culturel différent	culturels.	35	21
FCS20 : Décrire le plus finement possible la demande informationnelle	informationnels	34	22
FCS7 : Instaurer une vision stratégique explicite et partagée	stratégiques.	30	23
FCS13 : L'organisation du SIE (centralisée et/ou décentralisée).	organisationnels.	29	24



**Figure3-4 : Scores des FCS suite aux pondérations**

On regarde le classement hiérarchique des FCS à travers le tableau et le graphe au-dessus (figure 3-4 et le tableau 3-4) nous pouvons constater une domination des sept (7) facteurs suivants :

- Fact-24 : « Protéger le patrimoine immatériel de l'entreprise contre le risque de fuite des informations stratégiques », à la première place avec un score de 54points dont 22 cadres ont affirmé être totalement d'accord sur la pertinence de ce facteur et un degré de consensus égale à 0.971.Ceci indique que selon les cadres consultés, il est primordial pour l'entreprise dans la démarche de mettre en place un SIE d'introduire des procédures de protection des informations à caractère stratégique dans le but de permettre un partage des informations avec ses partenaires dans une confidentialité totale.
- Fact-23 : « Diffuser l'information pertinente au bon moment, aux bons destinataires et selon un format adapté », à la deuxième place avec un score de 51points dont 20 cadres ont affirmé être totalement d'accord sur la pertinence de ce facteur et un degré de consensus égale à 0.941. Cela nous démontre que les répondants pensent que ce facteur est crucial dans la réussite d'un SIE, car une information collectée, traitée, stockée et non diffusée ou diffusée trop tardivement

n'a plus d'intérêt puisqu'elle ne pourrait pas être utilisée dans le processus décisionnel.

- Fact-16: « Mettre en place une procédure d'évaluation des compétences dans l'entreprise », à la troisième place du fait qu'il a réalisé un score de 50 points, dont 100% des cadres ont accepté ce facteur avec un degré de consensus égale à 1.00. cela nous démontre que les répondants pensent qu'il est capital pour toute entreprise de recenser ses compétences afin d'en ressortir celles qui sont les clés pour son développement stratégique.
- Fact-3 : « Développer un état d'esprit favorable au changement à la nouveauté et à la créativité pour être en phase avec l'évolution incessante de l'environnement » à la quatrième place avec un score de 49points dont 20 cadres ont affirmé être totalement d'accord sur l'importance de ce facteur et un degré de consensus égale à 0.912. Ceci indique que les cadres consultés pensent que l'entreprise doit favoriser le changement et la créativité en vue de pratiquer des stratégies proactives en faveur de la réussite du SIE.
- Fact-11 : « Développer des stratégies proactives pour développer un renouveau stratégique fondé sur l'innovation en fonction de la dynamique environnementale » à la cinquième place avec un score de 48points dont 19 cadres ont affirmé être totalement d'accord sur la pertinence de ce facteur, et un degré de consensus égal à 0.942. Cela nous montre que les répondants pensent qu'il est nécessaire pour la réussite d'un SIE que l'entreprise tente de contrôler son environnement au lieu d'être contrôlée par celui-ci à travers des stratégies proactives en vue de créer un avantage concurrentiel durable.
- Fact-15 : « L'organisation de l'entreprise en mode réseau (réseaux internes et externes) » à la sixième place du fait qu'il a réalisé un score de 47 points, dont 100% des cadres ont accepté ce facteur, avec un degré de consensus égal à 1.00. Ceci nous démontre que les répondants pensent que l'organisation en réseau est la plus adaptée pour le fonctionnement du SIE.
- Fact-8 : « Maîtriser le facteur temps dans la décision et l'action stratégiques, prendre des décisions stratégiques au moment opportun » à la sixième place aussi avec le même score de 47points dont 18 cadres ont affirmé être totalement

d'accord sur la pertinence de ce facteur et un degré de consensus égale à 0.912. Cela indique que les cadres consultés pensent que le décideur de l'entreprise doit aller plus vite que les concurrents dans l'anticipation des événements susceptibles de survenir dans l'environnement pour mieux se préparer et avoir le temps de réflexion au moment de décider et de passer à l'action.

Nous remarquons aussi à travers les résultats obtenus que les facteurs :

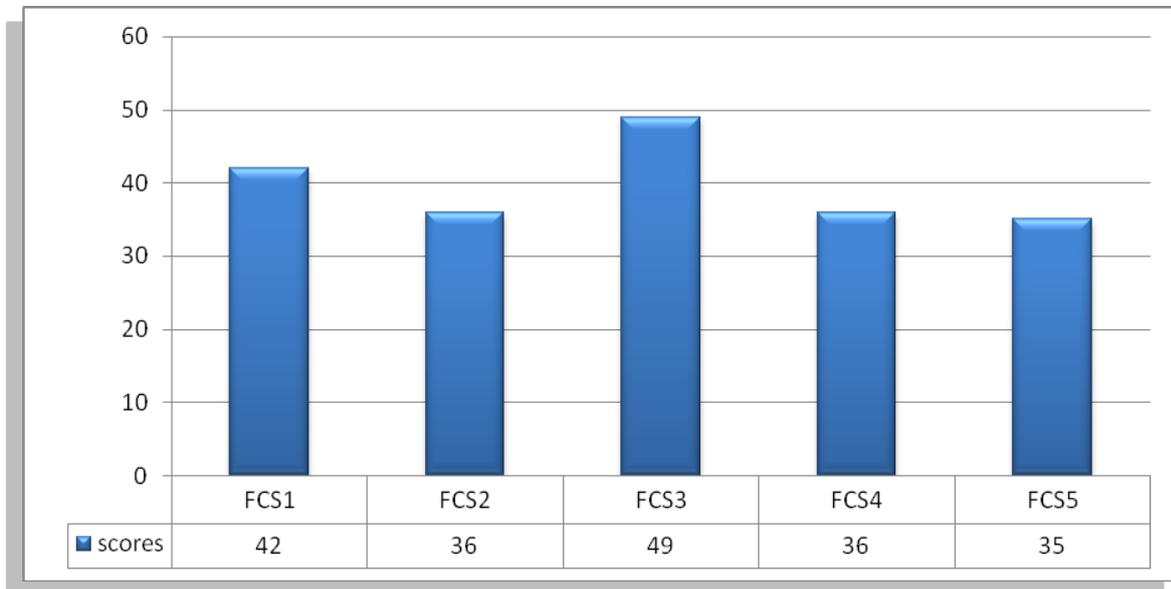
- Fact-15 : L'organisation de l'entreprise en mode réseau (réseaux internes et externes)
- Fact- 16 : Mettre en place une procédure d'évaluation des compétences dans l'entreprise.
- Fact-17 : Diagnostiquer régulièrement les besoins en compétences clés nécessaires au fonctionnement du SIE.

était totalement accepté par les répondants avec un degré de consensus égal à 1.00, c'est-à-dire que 100% des cadres qui nous ont répondu à notre grille ont jugé que ces facteurs étant cruciaux pour la mise en place d'un SIE au sein de leurs entreprises .Cela nous démontre que la structure de l'entreprise et les compétences de ses ressources humaines représentent l'épine dorsale dans une démarche d'IE aux yeux des cadres consultés.

- **Hiérarchisation des FCS validés par catégorie**

Nous allons classer les FCS validées selon leur catégorie en fonction du score obtenu.

- **Les FCS d'ordres culturels**



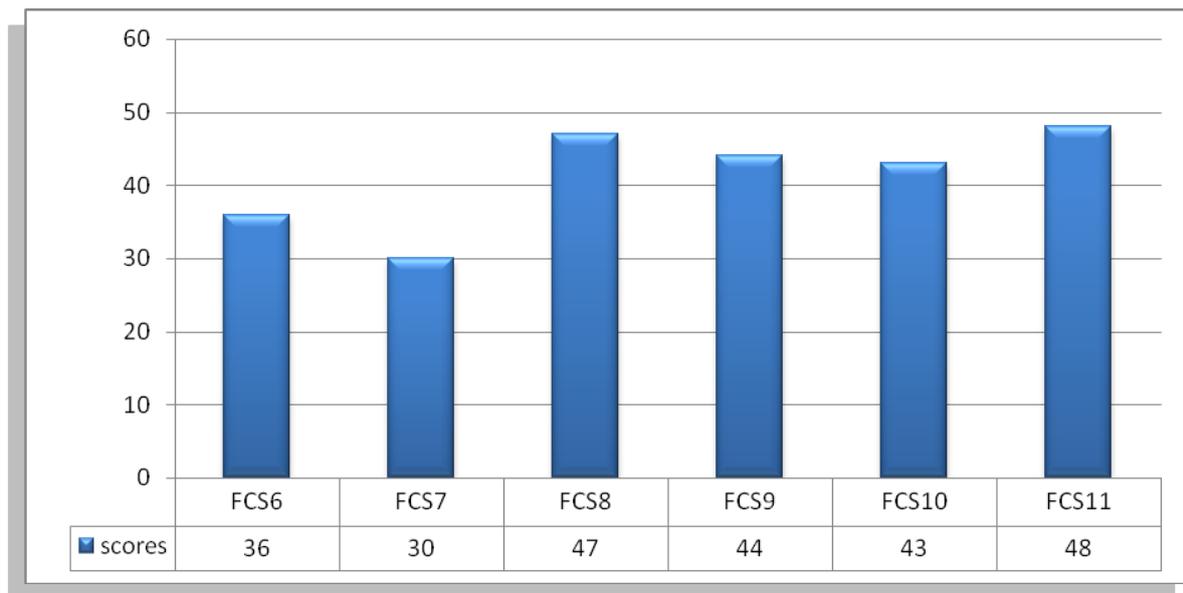
**Figure3-5 : FCS culturels hiérarchisés en fonction du score**

On souligne un score assez important pour les facteurs :

- FCS3 : Développer un état d'esprit favorable au changement.
- FCS1 : Développer une culture de discrétion et de confidentialité pour protéger le patrimoine immatériel de l'entreprise du risque de fuite des informations stratégiques.

Ce qui indique d'après les cadres consultés qu'il est primordial d'agir sur la culture de l'entreprise et prendre en considération celle de son environnement pour réussir la pratique de l'IE. En outre, instaurer une culture informationnelle et d'ouverture vers l'extérieur ainsi que l'habiliter de communiquer avec succès dans un contexte culturel différent (FCS 2, 4,5) a été aussi considéré comme des facteurs favorables à la mise en place d'un tel dispositif.

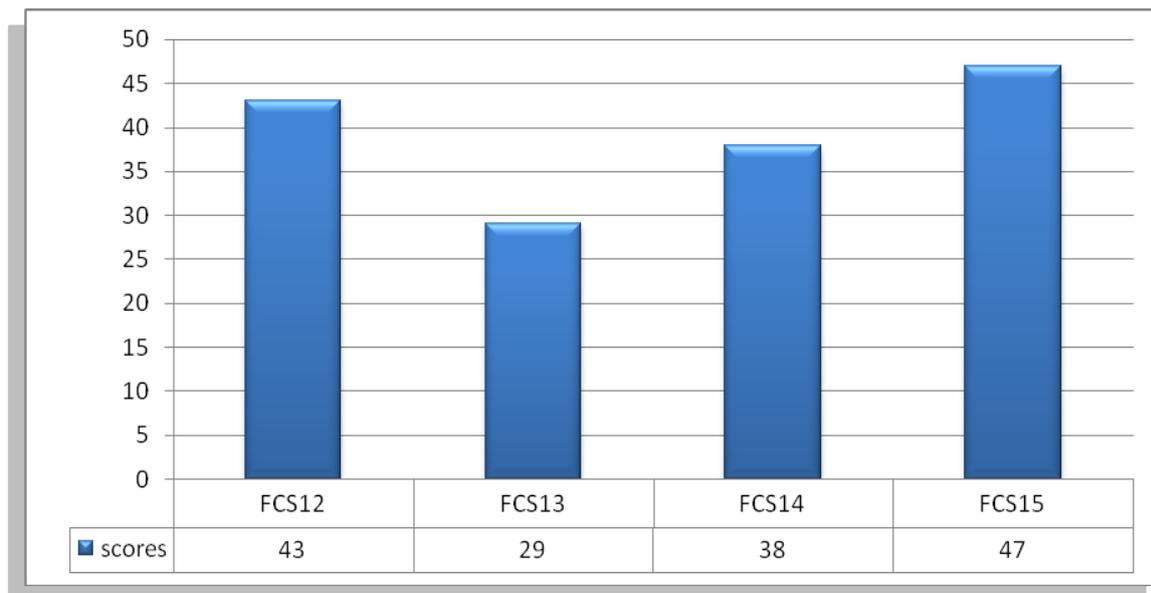
### - Les FCS d'ordres stratégiques



**Figure 3-6: FCS stratégiques hiérarchisés en fonction du score**

En ce qui concerne les facteurs stratégiques, maîtriser le facteur temps dans la décision et l'action stratégique le développement des stratégies réactives, pré-actives et proactives (FCS 8, 9, 10,11) ont été les facteurs les plus soutenus par les répondants, ce qui démontre la grande importance donnée par les cadres consultés au comportement de l'entreprise face à son environnement pour favoriser la réussite d'un SIE. D'autre part, développer des stratégies flexibles et malléables pour un ajustement permanent de la stratégie et instaurer une vision stratégique explicite et partagée (FCS 6,7) s'est avérées moins important que les autres facteurs.

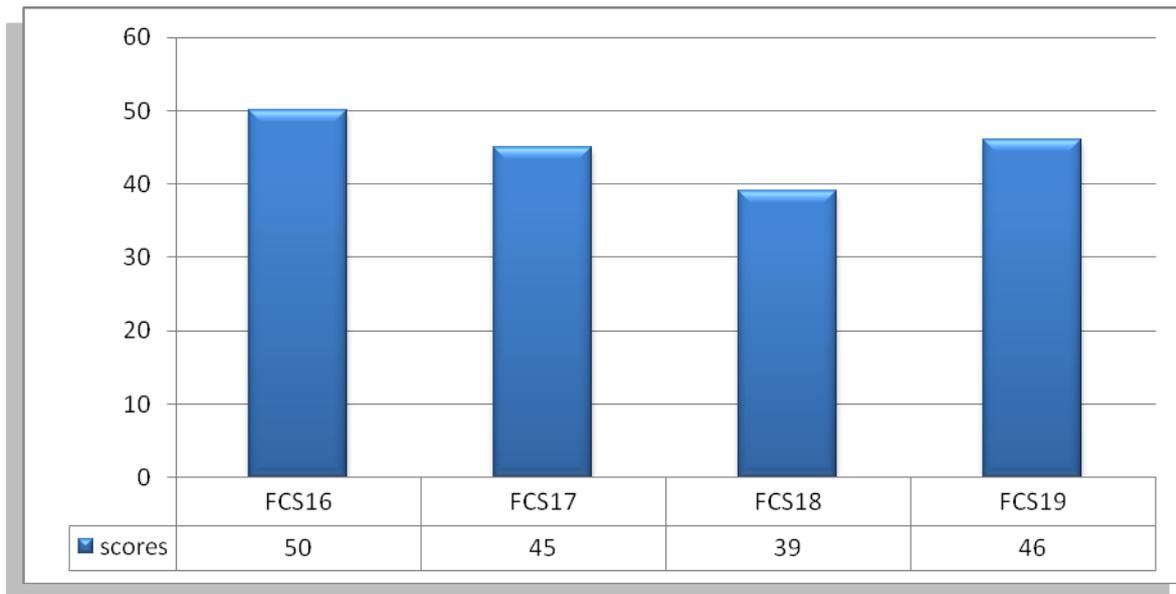
- Les FCS d'ordres organisationnels.



**Figure3-7 : FCS organisationnels hiérarchisés en fonction du score**

Pour les facteurs d'ordre organisationnels, on remarque une prédominances des trois facteurs à savoir : L'organisation de l'entreprise en mode réseau et le rattachement de l'unité de l'IE au niveau élevé de la direction générale ainsi que la structuration de l'entreprise en un SIE afin que tous les acteurs puissent participer activement à la réussite de ce système (FCS 15, 12,14), cela révèle leur importance cruciale pour l'optimisation du succès d'un SIE selon le jugement de nos répondants. En effet, les objectifs du SIE doivent être alignés sur les objectifs stratégiques de l'entreprise dans une logique de partenariat et de coopération en vue de servir convenablement le processus décisionnel stratégique. Par ailleurs, l'organisation du SIE (centralisée et/ou décentralisée) (FCS 13) s'est révélée moins important que tous les autres facteurs avec un score de 29 points seulement mais il n'a pas été tout de même rejeté, nous pensons que ce résultat est causé par faute d'ambigüité envers la question de la centralisation ou non du SIE .En effet, les deux configurations sont recommander pour organiser un tel système.

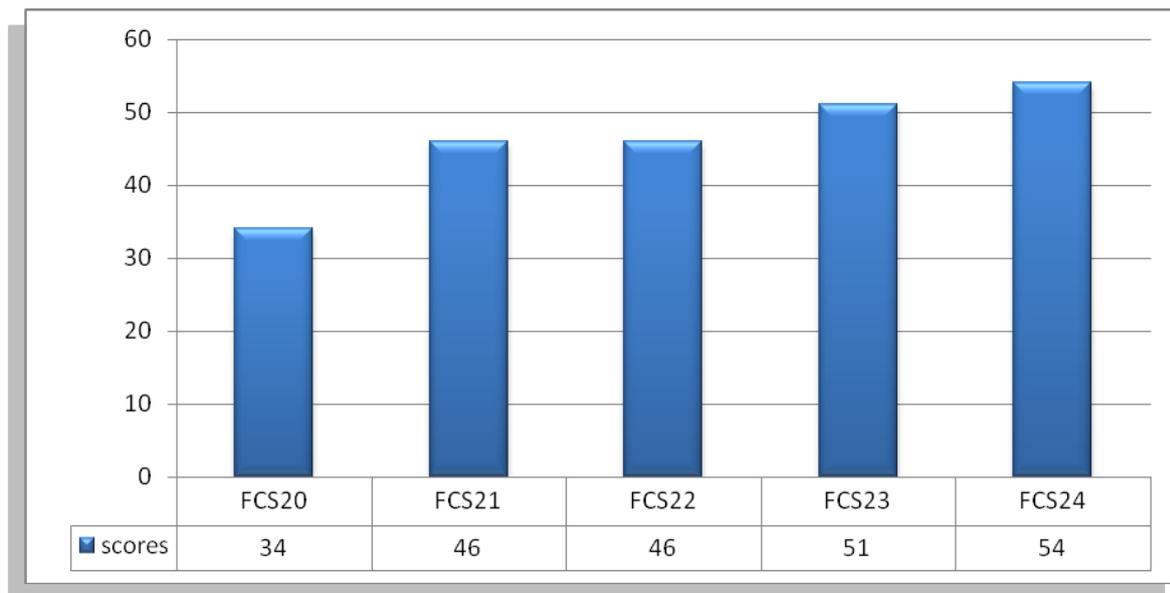
- Les FCS d'ordres individuels.



**Figure3-8 : FCS individuels hiérarchisés en fonction du score**

Acquérir, enrichir et préserver les compétences constituant pour l'entreprise un avantage concurrentiel se sont avérés des facteurs essentiels pour la réussite d'un SIE, du fait qu'ils étaient totalement acceptés par la majorité des cadres consultés. Ce qui démontre que les compétences détenues par l'entreprise sont la pièce maîtresse d'un SIE d'après les cadres consultés.

- Les FCS d'ordres informationnels.



**Figure3-9 : FCS informationnels hiérarchisés en fonction du score**

La pertinence de l'information pour qu'elle apporte une valeur ajoutée à la prise de décision s'est avérée un facteur capital pour la réussite d'un SIE. Par conséquent, on peut constater à travers les résultats obtenus une domination des deux facteurs : Protéger le patrimoine immatériel de l'entreprise et diffuser l'information pertinente, au bon moment, aux bons destinataires et selon un format adapté, (FCS 24,23), ce qui exprime la grande importance donnée par les cadres consultés à la pertinence des informations en matière de fiabilité, de richesse, de discrétion et de confidentialité pour réussir un SIE. D'autre part, mettre en place une écoute active et permanente de l'environnement et des procédures de traitement des informations brutes collectées (FCS 21,22) ont obtenus un score assez important, ce qui démontre l'intérêt d'une surveillance permanente de l'environnement, ainsi que l'identification des besoins en informations et l'analyse des informations obtenues afin d'épauler le processus décisionnel au sein de l'entreprise. Par ailleurs, décrire le plus finement possible la demande informationnelle (FCS20), s'est montré moins importante que les autres facteurs.

## Conclusion :

Dans le but d'examiner notre première hypothèse a savoir , « **H1** : Les entreprises étudiées du groupe « SONATRACH AVAL » n'ont pas une parfaite connaissance du concept d'intelligence économique. » et d'après les dirigeants interviewés, l'entreprise « SONARTACH » est consciente que son environnement en plein mutations à radicalement changer du fait elle exerce des actions de veille sur celui-ci, mais cette veille est limitée à la collecte et la diffusion des informations au sein de l'entreprise et ses différentes filiales. Par ailleurs, le processus d'interprétation et d'analyse de l'information s'effectue d'une façon tacite par les dirigeants (décideurs). On a également noté une méconnaissance quasi générale de la notion d'IE de la part des dirigeants et des cadres des entreprises visitées dont nous avons observé un chevauchement entre le concept de veille et celui de l'IE ce qui nous permet de valider notre première hypothèse. Par conséquent, un travail important de formation et de sensibilisation au vrai visage de l'IE est indispensable pour permettre d'éclairer les décideurs de ces entreprises tout comme pour l'entreprise mère « La SONATRACH » sur l'importance du SIE et sa contribution au processus décisionnel stratégique en vue de répondre aux exigences informationnelles dans un contexte imposé par la mondialisation.

En outre, et afin d'examiner notre deuxième hypothèse, qui représente en occurrence notre principale objectif dans ce travail, à savoir la validation des FCS pour la mise en place d'un SIE dans un contexte Algérien, et pour contourner le problème d'absence des experts Algériens en IE qui pourraient nous aider à valider notre liste des FCS, ni même une entreprise disposante d'un tel système formalisé et organisé et qui pourrait constituer un réel cas de vérification de ces facteurs, nous sommes orientés vers des cadres qui ont une expérience dans des domaines en relation directe avec ce système comme la veille et la gestion des systèmes d'information et la sécurité industrielle à travers une grille d'évaluation où ils ont porter leurs jugements sur ces facteurs en cochant (selon l'échelle de Lickert) l'une des cases appropriées à savoir : Pas d'accord du tout, Plutôt pas d'accord, Indécis, Plutôt d'accord, Totalemment d'accord.

Les résultats obtenus révèlent que l'ensemble des facteurs clés identifiés constituent des conditions nécessaires pour optimiser le succès d'un SIE au sein des entreprises visitées. En effet, la majorité des répondants ont choisi ou bien l'échelon 4 ou 5 (plutôt d'accord et totalement d'accord), ce qui démontre qu'ils approuvent l'importance de ces facteurs pour la mise en place d'un tel système. La moyenne était positionnée entre les deux derniers échelons c'est-à-dire dans les intervalles « plutôt d'accord » et « totalement d'accord », ce qui indique que les facteurs soumis au jugement ont fait l'objet d'un consensus par la majorité des cadres quand à leurs pertinences. Par la suite, nous avons calculé le degré de consensus relatif à la pertinence de chaque facteur, ce dernier représente le nombre des cadres ayant accepté le facteur par rapport au nombre total des cadres ayant répondu à notre grille. C'est à dire la proportion des cadres ayant répondu, plutôt d'accord et totalement d'accord.

Les résultats obtenus démontrent que le degré de consensus réalisé par tous les facteurs était supérieur à 79%, ceci indique qu'ils sont d'accord quand à la pertinence de ces facteurs. Ce résultat nous mène à retenir tous les facteurs clés de succès identifiés dans la partie théorique et par conséquent valide notre deuxième hypothèse, « **H2** : Les facteurs clés du succès identifiés favorise la mise en place d'un système d'intelligence économique au groupe « SONATRACH AVAL » selon l'avis des cadres et dirigeants au sein des entreprises visitées. »

En dernière étape, nous avons procédé à une pondération des facteurs pour calculer des scores en vue d'une hiérarchisation des FCS retenus selon leur importance chez les cadres contactés, ce qui nous a permis de les valoriser et de déceler le degré de contribution de chaque facteur dans le processus de mise en œuvre un SIE.

Les résultats obtenus à l'issue de notre recherche ont permis, d'une part de clarifier la perception des cadres et dirigeants au sein du groupe « SONATRACH AVAL » vis-à-vis du terme IE et d'autre part de valider les facteurs que nous avons identifiés en se référant au modèle MERSIE comme des conditions susceptibles d'optimiser la

réussite d'un SIE au sein des entreprises visitées et de procéder à leurs classement hiérarchique selon leur importance chez les cadres contacter.

Dès lors, nous disposons d'une liste des FCS pour la mise en place d'un SIE, validé auprès d'un échantillon de cadres du groupe SONATRACH AVAL et qui peut être considéré comme une feuille de route pour les dirigeants qui veulent intégrer une démarche d'intelligence économique dans leur pratique managériale.

Nous tenons à préciser que nous ne prétendons pas généraliser les résultats obtenus du fait qu'ils dépendent des spécificités des cas étudiés.

## CONCLUSION GENERALE :

Parmi les effets de la mondialisation, l'émergence de la guerre économique entre les états à travers leurs entreprises, enflammer par un développement exponentiel des technologies de l'information et de la communication, ce qui a convergé vers une complexité et une instabilité de l'environnement dans lequel exercent les entreprises. Ce contexte a imposé aux entreprises en général et aux entreprises Algériennes en particulier de nouvelles règles du jeu économique conjugué avec une incertitude et une hyper compétitivité. Du fait, acquérir une habilité de maîtriser ces contraintes environnementales, et surtout les influencer afin de créer et préserver un avantage concurrentiel est désormais primordial pour l'entreprise dans le cadre de maintenir une meilleure position stratégique face à ses concurrents. Toutefois, réaliser un tel avantage ne s'effectue pas par la compilation des informations d'une manière stérile mais par la gestion efficace du capital informationnel de l'entreprise par but de produire des connaissances stratégiques à haute valeur ajoutée utiles à la prise de décision stratégique. Par conséquent, les décideurs ont besoin d'une démarche qui leur permet une gestion efficace des flux d'informations à travers deux volets la maîtrise et la protection de l'information afin de garantir la prise de décision la plus proportionnelle avec les objectifs de l'entreprise pour mieux se positionner dans un environnement concurrentiel aussi mouvant. Dans ce cadre l'IE s'identifier comme une nouvelle pratique managériale qui permet à l'entreprise d'entretenir sa relation avec son environnement par le biais des techniques offensives et défensives simultanées.

Après avoir cerné théoriquement dans le premier chapitre le concept d'IE à travers ses définitions, le fonctionnement de sa démarche et ses fonctions ainsi que ses enjeux stratégique, nous avons commenté dans le deuxième chapitre le contexte complexe dans lequel se trouvent les entreprises, ensuite, on a mis le point sur les caractéristiques d'un SI permettant de supporter et de répondre aux besoins et pratiques d'une telle démarche, ce qui nous a permis de démontrer l'importance d'un SIE pour les entreprises afin d'accentuer leur compétitivité en matière d'innovation et d'optimisation du moment de décision. Par ailleurs, et partant des

fondements de l'approche systémique en considérant l'IE comme un système ayant des fonctions et des composants, nous avons confronté les FCS identifiés à partir du modèle MERSIE, au point de vue des cadres et dirigeant du groupe SONATRACH AVAL selon leur expérience professionnelle aux domaines de veille, la gestion d'information et la sécurité industrielle afin de vérifier leur pertinence autant qu'une base pour intégrer un tel système au sein des entreprises visitées. Finalement on a procédé à une hiérarchisation des FCS acceptés afin de les valoriser, ce qui nous a permis de déceler le degré de contribution de chaque facteur dans le processus de mettre en œuvre un SIE.

Les résultats auxquels nous avons abouti à travers notre étude exploratoire révèlent que les entreprises visitées dans le cadre de cette recherche comme la plupart des entreprises Algériennes, n'ont pas une parfaite connaissance du concept d'IE et ne saisissent pas la valeur stratégique de cette démarche, ce qui est en accord avec l'hypothèse émise et indique qu'il y a un grand travail à faire en matière de sensibilisation des acteurs économiques à l'intérêt d'intégrer une telle démarche dans un environnement imposé par la mondialisation. Cela nous pousse à faire quelques recommandations pour ces entreprises :

- La mise en œuvre d'une démarche d'IE en entreprise est un processus complexe qui doit être fondé sur un changement culturel harmonisé avec le contexte environnemental actuel « les facteurs d'ordre culturel ».
- Aligner la stratégie en matière d'IE sur la stratégie de l'entreprise. Cette stratégie doit être comprise par tout le personnel qui doit comprendre aussi leurs rôles individuellement, car l'IE n'est pas une collecte d'informations quelconque mais plutôt une démarche qui tend à servir les objectifs de l'entreprise. « Facteurs d'ordre stratégique »
- Faire évoluer la politique des ressources humaines en fonction des exigences du fonctionnement du SIE. « facteurs d'ordre individuel ».

- Réorganiser la structure de l'entreprise en décloisonnant les fonctions et en réduisant les niveaux hiérarchiques, en vue de favoriser la flexibilité et la réactivité des entreprises. « Facteurs d'ordre organisationnel »
- Prendre conscience de la valeur stratégique de l'information et la considérer comme une source de richesse et un fondement d'un avantage concurrentiel durable.<sup>1</sup> « Facteurs d'ordre informationnel »

Toutefois, l'adoption des pratiques d'IE ne peut aboutir sans un engagement incitatif de l'État conjugué avec une volonté politique claire et une stratégie d'accompagnement impliquant tous les acteurs économiques dans une perspective de coopération et de coordination.

### **Limites de la recherche**

Nous citons ici les limites de notre travail dues essentiellement à l'absence des experts en IE en Algérie et aux difficultés d'accès au terrain :

- Nous n'avons interviewé qu'une seule personne (dirigeant) dans chacune des entreprises.
- Nous n'avons peut-être pas consulté les personnes (cadres) les mieux qualifiées à répondre à notre grille d'évaluation de la pertinence des FCS.

### **Perspectives**

- La validation des FCS identifiés pourrait se faire auprès d'un échantillon plus représentatif des cadres qualifiés au sein de l'entreprise SONATRACH.
- Ces FCS pourraient faire l'objet d'expérimentation en Algérie dans le cadre d'une éventuelle intégration d'un SIE au sein d'une entreprise.

---

<sup>1</sup> La pratique de l'IE en Algérie réelle volonté de mise en œuvre ou un effet de mode ? Veille Magazine Novembre / Décembre 2008 [www.veillemag.com](http://www.veillemag.com). Consulter le 13/05/2013.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages

- 1-Allain, Dupré Patrice et Duhard Nathalie, Les armes secrètes de la décision : la gestion de l'information au service de la performance économique, édition Gualino 1997.
- 2-Alain Bloch, L'intelligence économique, economica 2é édition 1999.
- 3-Ann-Laure Bassetti, Arnaud Groff, 8 clés pour une organisation performante, édition Afnor 2006.
- 4-Alphonse Carlier, Stratégie appliquée à l'audit des systèmes d'informations, 3éme édition Lavoisier, 2006.
- 5-Abdelmalek Alaoui, Intelligence économique et guerres secrètes au Maroc Koutoubia, Editions Alphée, 2009.
- 6-Arnaud Pelletier, Patrick Cuenot, intelligence économique, mode d'emploi: Maîtrisez l'information stratégique de votre entreprise, Pearson Education France, 2013.
- 7-Baumard, Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, Éditions Masson, Paris, 1991.
- 8-Bruffaert-Thomas Josette et Bouchard Benoit, veille et intelligence économique : de la stratégie à la communication de l'information, IDP sarl Paris, 1996.
- 9-Bernard Guilhon, jean- louis Levet, de l'intelligence économique à l'économie de la connaissance, Edition Economica 2003.
- 10-Boutaleb Kouider, Théorie de la décision, élément de cours, Office de la publication universitaires2006.
- 11-Cyril Levicki, stratégie en action, édition Village mondial, paris, 1999.
- 12-Denis, H, Stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales, Paris Economica 1990.
- 13-Desreumaux, A, Théorie des organisations, édition EMS, Paris, 2005.
- 14-Damien Bruté de Rémur, Preface d'Alain Juiet, Ce que intelligence économique veut dire, Edition Organisation, 2006.
- 15-David Autissier, Valérie Delaye, Mesurer la performance du système d'information, édition d'organisation Groupe Eyrolles, 2008.

- 16-Eric Sutter, intelligence économique et management de l'information, les questions les plus fréquemment posées, édition Lavoisier 2006.
- 17-Eric Delbecque, Jean- Renaud Fayol, Intelligence économique, édition Magnard Vuibert 2012.
- 18-François Jakobiak., exemples commentés de veille technologique, Éditions d'Organisation, 1992.
- 19-François Jakobiak, L'intelligence économique, La comprendre L'implanter L'utiliser, Éditions d'Organisation, 2004.
- 20-François Jakobiak, L'intelligence économique en pratique, Paris, Edition d'Organisation, 2004.
- 21-François Jakobiak, L'intelligence économique la comprendre l'implanter l'utiliser édition d'organisation 2006.
- 22-Frédérique Peguiron, L'intelligence économique au service des acteurs de l'université: La question du partage de l'information sur les campus, Editions L'Harmattan, 2008.
- 23-Franck Brulhart, Les 7 points clés du diagnostique stratégique, Avec la Méthode des Cas, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, 2009.
- 24-François-Xavier de Vaujany, Les grandes approches théoriques de système d'information, édition lavoisier2009.
- 25-François Jeanne-Beylot, Besoin en cotation de l'information en intelligence économique, Edition La Bourdonnaye, 2013.
- 26-Godet Michel, Monti R., Meunier F., Roubelat F, La boîte à outils de prospective stratégique - Cahiers du Lips, n°5, 3e édition, 1998.
- 27-Guy Massé, François Thibaut, Intelligence économique, un guide pour une économie de l'intelligence, édition De Boeck université, 2001.
- 28-Hamadi Essid, Souveraineté économique et réformes en Algérie, Editions L'Harmattan, 2010.
- 29- Jean-François Lacoste, Bourgeacq. Philippe, Crapart Gilles Lauga, Patrick Morin, innovation agile, surfer sur la vague du changement, édition AFNOR.1997.
- 30-Jacques Castelnau, Loïc Daniel, Bruno Mettling, Le pilotage stratégique, comment mobiliser l'énergie collective, édition d'organisation 2001.
- 31-Jean-Louis Lévê, l'intelligence économique : mode de pensée, mode d'action, Paris, Economica, 2001.

- 32-Jean-Charles Mathé, Analyse et management stratégiques-édition l'harmattan, 2010.
- 33-Jean-Louis Foucard, La boîte à outils du pilotage des systèmes d'information, édition Dunod.2010.
- 34-Larivet S. « Les manifestations de l'intelligence économique dans les PME », in Guilhon A. (dir.), L'intelligence économique dans la PME : visions éparses, paradoxes et manifestations, L'Harmattan, Paris, 2004.
- 35-Laurent Hermel, veille stratégique et intelligence économique, Maitriser et pratiquer, édition Afnor2007.
- 36-Millian Delsol Chantal, Le principe de subsidiarité, PUF, Que sais-je ?, paris,1993.
- 37-Martinet Bruno et Yves-Michel Marti, L'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise, Paris, Editions d'organisation, 1995.
- 38-Michael porter, L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, édition Dunod, Paris, 1999.
- 39-Martinet Bruno et Marti Yves-Michel, L'intelligence économique : comment donner de la valeur concurrentielle à l'information, 2ème éd, Éditions d'Organisation 2001.
- 40-Michel-Henry Bouchet, Intelligence économique et gestion des risques, édition Pearson Education France, 2007.
- 41-Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre, Maxi Fiches de stratégie, édition Dunos 2010.
- 42-Nathalie Costa, docteur en science économique, Veille et Benchmarking, Edition Ellipses, 2008.
- 43-Nicolas Moinet, Petite histoire de l'intelligence économique, édition L'Harmattan, 2010.
- 44-Norbert Lebrument, Intelligence économique et management stratégique: le cas des pratiques d'intelligence des PME, L'Harmattan, 2012.
- 45-Porter M, Competitive Strategy, Macmillan Publishing C, Inc, 1980, Traduction française : Choix stratégiques et concurrence, economica, 1982.
- 46-Paturel R, L'intelligence économique dans la petite entreprise : une démarche accessible et performante. Les pratiques de l'intelligence économique, Édition economica paris, 2008.
- 47-Pierre Massotte, Patrick Corsi, La complexité dans les processus de décision et de management, édition Lavoisier 2008.

- 48-R.Bellais, P Cohend, al, Entrepreneurs: Jeux de rôles, édition Harmattan, 2000.
- 49-Strategor politique générale de l'entreprise, 4ème édition Dunod, 2004.
- 50-Solveig Fernagu Oudet, Organisation du travail et développement des compétences: Construire la professionnalisation, Editions L'Harmattan, 2007.
- 51-Sophie Larivet, intelligence économique: Enquête dans 100 PME, Editions L'Harmattan, 2009.
- 52-Thiétart R.A, La stratégie d'entreprise, Éditions Mac Graw Hill, 1984, 2ème édition, 1990.
- 53-Tugrul Atamer, Roland Calori, Diagnostic et décisions stratégiques, édition Dunod paris 1998.
- 54-Yves Evrard, Bernard Pras, Elyette Roux, Market, études et recherche en Marketing, 2 ème édition Nathan 1998.
- 55-Vincent Plauchu, Méthodologie du diagnostic d'entreprise, édition L'Harmattan 2008.
- 56-Véronique Coggia, Intelligence économique et prise de décision dans les PME: le défi de l'adaptation des procédés d'intelligence économique aux particularités culturelles des petites entreprises, édition L'Harmattan, 2009.



## Revues

- 1-Alain Juillet, Du renseignement à l'intelligence économique, la revue défense nationale et sécurité collective, Édition: comité d'étude de défense nationale, n°12 (2005).
- 2-Aoumeur Akkialouani , Évolution de l'environnement de l'entreprise publique algérienne et son impact sur sa Performance, Revue des Sciences Économiques et de Gestion N°06 (2006) document de Université Ferhat Abbés, Sétif.
- 3-Pr. A. Bendiadbellah, Savoirs, Compétences et Organisations à l'heur de la mondialisation, directeur de recherché en Management, Revue économique et management, management des savoirs et développent des competences, Université de Tlemcen, 2004.
- 4-David Salvetat et Frédéric Le Roy, Coopétition et intelligence économique, Lavoisier, Revue française de gestion 2007/7 - n° 176.
- 5-François Asselineau, Les 4 clés de l'intelligence économique, Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels 36/2009.

6-Intelligence et performance mesurer l'efficacité de l'intelligence économique et stratégique et son impact sur la performance de l'organisation. Revue vie et sciences de l'entreprise, 2007.

7-Kamel Rouibah, Ammar Rouibah et Samia Ould- Ali, une méthode pour initier un dispositif de veille stratégique dans une entreprise, Revue d'Information Scientifique Technique (RIST), Vol, 10, 2000.

8-Kamel Rouibah et Samia Ould-Ali, Une vision stratégique : gérer les informations de l'environnement comme une ressource vitale pour assurer la compétitivité durable de l'entreprise, Faculty of Technology Management RIST, VOL. 11 N°02 Année 2001.

9-Lesca H, Veille stratégique pour le management stratégique : Etat de la question et axes de recherche, Economies et Sociétés, Séries sciences de gestion, SG n°20,5/1994.

10-Naima El Haoud, L'intelligence économique au service de l'entreprise innovante revue internationale d'intelligence économique, CAIRN.

11-Saïd Antoine, Rôle de l'intelligence économique dans la stratégie de l'entreprise Revue vie et sciences de l'entreprise, 2006/4 N° 173.

12-Saida Habhab, Intelligence économique et performance des entreprises le cas des PME de haute Technologie, Revue CAIRN 2007/ N°1.



## **Thèses et mémoires**

1-Bertrand Delecroix, La mesure de la valeur de l'information en intelligence économique, Thèse pour l'obtention du grade de Docteur en Sciences de l'Information 2005.

2-Babajide S. Afolabi, La conception et l'adaptation de la structure d'un système d'intelligence économique par l'observation des comportements de l'utilisateur, Thèse Doctorat de l'Université Nancy 2, 2007.

3-Charles Abiodun Robert, L'annotation pour la recherche d'information dans le contexte d'intelligence économique, Thèse Doctorat, l'Université Nancy 2, 2007.

4-Chedia Dhaoui, Les critères de réussite d'un SIE pour un meilleur pilotage stratégique Thèse Doctorat 2008.

5-Frédérique Peguiron, Application de l'Intelligence Economique dans un Système d'Information Stratégique universitaire : les apports de la modélisation des acteurs  
Thèse Doctorat, 2006.

6-Fanny Dufour, Approche dynamique de l'intelligence économique en entreprise: ports d'un modèle psychologique des compétences, Thèse Doctorat 2010.

7-Joëlle Noailly, L'espionnage industriel au cœur de la guerre mondiale du renseignement économique, Mémoire de Maîtrise, Université Lyon 2, Année Universitaire 1996-1997.

8-Inès Boulifa Tamboura, Identification des facteurs critique des succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, Thèse Doctorat, 2008.

9-Ilhème Ghalamalla, Proposition d'un modèle d'analyse exploratoire multidimensionnelle dans un contexte d'Intelligence Economique, Thèse Doctorat 2009.

10-Janissek-Muniz R, Veille anticipative stratégique en PMI : vers un nouvel usage des sites web pour provoquer des informations terrain' afin d'amorcer des innovations : concepts, instrumentation et validation. Thèses de doctorat 2004.

11-Larivet, S, Les réalités de l'intelligence économique en PME, Thèse de doctorat en sciences de gestion sous la direction du Pr. Robert Paturel, Université du Sud Toulon-Var, 2002.

12-Lova Rajaobelina, Étude exploratoire des facteurs clés de succès de la collaboration : Le cas du secteur Touristique, Mémoire présenté comme exigence partielle de la maitrise en administration des affaires, 2007.

13-Oumelkhir Touati, Thèse de doctorat, Rapport au travail et dynamique de transformation du métier d'ingénieur dans le contexte algérien : le cas de l'entreprise Sonatrach, 2007

14-Rida Chafik, Etude empirique sur les pratiques des entreprises marocaines en matière d'intelligence Economique, Mémoire DESA, université Hassan II de Casablanca, 2007.

15-Talal Bouchakor, Thèse professionnelle Mastère, dispositif d'intelligence économique pour le secteur de l'offshoring au Maroc Stratégie et mise en œuvre cas de casa shore, 2006.

## **Rapports**

1-Martre, H, Intelligence Economique et Stratégie des entreprises, travaux du groupe dirigé par Henri Martre pour le Commissariat Général du Plan. Paris, La documentation Française 1994.

2-Cigref – Intelligence économique et stratégique, Les systèmes d'information au cœur de la démarche 2003.

3-Rapport Annuel SONATRACH, 2010.

4-Rapport Annuel SONATRACH, 2011.

5-Rapport Annuel HYPROC, 2012.

6-Rapport Annuel SONATRACH, 2013.

## **Ressources Web**

1-Amos David, Sahbi Sidhom, Intégration de la démarche d'Intelligence Économique dans l'architecture fonctionnelle d'un système d'information, l'équipe SITE du LORIA Université Nancy2, 2005, « [www.drdsi.cerist.dz/SNIE/david.pdf](http://www.drdsi.cerist.dz/SNIE/david.pdf) ».

2-Algerie : guide des hydrocarbures. « [www.algeria.kpmg.com](http://www.algeria.kpmg.com) »

3-Bouadam Kamel, Hammadi mourad, "Veille stratégique et intelligence économique: comme perception d'une nouvelle approche pour la PME. « [marketerdz.weebly.com](http://marketerdz.weebly.com) »

4-Corine Cohen, document de l'université Aix-Marseille III, La surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille stratégique, et intelligence Stratégique de concepts différents mais complémentaires, W.P. n°598, Mars 2000, document d'Université Aix-Marseille III. « [www.cergam.org](http://www.cergam.org) »

5-CLUSIF (Club de la sécurité de l'information français), Maitrise et protection de l'information, juin 2006. « [www.clusif.asso.fr](http://www.clusif.asso.fr) »

6-Coogle Alertes. [www.toplexis.com/marketing/google-alertes-un-outil-de-veille-strategique-simple-et-efficace/](http://www.toplexis.com/marketing/google-alertes-un-outil-de-veille-strategique-simple-et-efficace/) »

7-David Merieau, La création d'entreprises innovantes et l'Intelligence Economique comme élément de performance de l'incubateur Produit en Bretagne, à l'ESC Bretagne Brest, 11ème congrée international francophone en entrepreneuriat et PME CIFEPM 2012. «[www.vedocci.fr](http://www.vedocci.fr) »

8-Emile Edinguele, Systèmes d'informations et management des organisations, Robert Reix 2004. « [www.mipms.cnam.fr](http://www.mipms.cnam.fr) ».

9-Gestion des métiers de l'intelligence économique, association des auditeurs intelligence économique Groupes de Travail "Entreprise" AAIE-IHEDN, Juin 2007. « [asso-aie.org](http://asso-aie.org) ».

10-Hervés Rostaing, la bibliométrie et ses techniques

« [crrm.u-3mrs.fr/web/img/pdf/La\\_bibliometrie\\_et\\_ses\\_techniques.pdf](http://crrm.u-3mrs.fr/web/img/pdf/La_bibliometrie_et_ses_techniques.pdf) ».

11-Intelligence économique Enjeux, définitions et méthodes,

« [www.veille.ma/IMG/pdf/white-paper-IE.pdf](http://www.veille.ma/IMG/pdf/white-paper-IE.pdf) »

12-Juillet A., De la pratique de la veille au développement de l'innovation et de la compétitivité : une démarche d'intelligence économique. 8ième Forum Européen sur l'intelligence économique, 8 Novembre 2006. Nice France.

« [crrm.u-3mrs.fr/web/IMG/pdf/ies2006.pdf](http://crrm.u-3mrs.fr/web/IMG/pdf/ies2006.pdf) »

13-Journée d'information sur l'intelligence économique et la veille stratégique en direction des cadres des institutions, intervention de Melle Hayat Kendel, Docteur en Veille Technologique et Intelligence Economique L'intelligence économique peut-elle contribuer à la relance de l'industrie algérienne? 10/10/2009 « [www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/IE\\_-\\_Algex\\_.pdf](http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/IE_-_Algex_.pdf) »

14-L'intelligence économique : quelques éléments de définition

« [dc172.4shared.com/doc/dFnH5WEm/preview.html](http://dc172.4shared.com/doc/dFnH5WEm/preview.html) ».

15-Livre Blanc Méthodes d'analyses appliquées à l'Intelligence Economique.

« <http://fr.scribd.com/doc/32727911/Livre-Blanc-Intelligence-Analysis> »

16-La pratique de l'IE en Algérie réelle volonté de mise en œuvre ou un effet de mode ? Veille Magazine Novembre / Décembre 2008 « [www.veillemag.com](http://www.veillemag.com) »

17-La Déclaration Mensuelle de la Société Hyproc

« [http://www.memoireonline.com/11/12/6463/m\\_Lincidence-du-contrle-fiscal-au-niveau-de-lentreprise-en-Algerie8.html](http://www.memoireonline.com/11/12/6463/m_Lincidence-du-contrle-fiscal-au-niveau-de-lentreprise-en-Algerie8.html) »

18-Le développement de l'Intelligence Economique au Maghreb : de 1990 à 2012

« <http://www.veille.com/a-la-une/article/le-developpement-de-l-intelligence> »

19-Norbert Lebrument, Catherine de La Robertie, Quel est l'impact de la posture stratégique sur les pratiques d'intelligence économique des PME ? « [www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com). »

20-Politique et stratégie d'entreprise : notions et contexte fichier Pdf trouver sur « [www.strategie.tunet.tn/chapters/0-ch.pdf](http://www.strategie.tunet.tn/chapters/0-ch.pdf) »

21-Robert Paturol Professeur des Universités Université de Bretagne Occidentale IAE de Brest, Katia Richomme-Huet Maître de Conférences des Universités Professeur

Associé Euromed Marseille Ecole de Management, Vers la mise en œuvre d'une démarche d'intelligence économique pour l'artisanat en région PACA.

« [recherche-artisanat.etud.univ-montp1.fr](http://recherche-artisanat.etud.univ-montp1.fr) »

22-Rabah Kechad, comment diagnostiquer le capital intellectuel d'une entreprise, essai de simulation à partir de cas de l'entreprise Algérienne. Document d'université de Blida. « [fseg.univ-tlemcen.dz](http://fseg.univ-tlemcen.dz) »

23-Stéphane Gorla, Knowledge Management et d'Intelligence Economique deux notions aux passes proches et aux futures complémentaires, document de Equipe SITE LORIA, « <http://isd.m.univ-tln.fr> ».

24-Sophie Larivet, France, Intelligence économique : acception française et multi dimensionnalité, Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001, document de Université Laval Québec « [www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com) ».

25-Stéphane Gorla, Audrey Knauf, Amos David, Philippe Geffroy, Le processus d'Intelligence Economique : Une étude selon le point de vue de l'infomédiaire et des problématiques de recherche d'information.

« [halshs.archives-ouvertes.fr/docs/Benchmark-dIE\\_le\\_process-dIE.doc](http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/Benchmark-dIE_le_process-dIE.doc) »

26-Un outil d'aide à l'anticipation : la méthode des scénarios

« <http://www.manageris.com/fr-blog-article-84-un-outil-d-aide-a-l-anticipation-la-methode-des-scenarios.html> »

28-« <http://www.forume-sit.dz/> ».

29-« [www.sonatrach.com](http://www.sonatrach.com) ».

30-« [www.somiz-dz.com](http://www.somiz-dz.com) ».

31-« [www.mem-algeria.org](http://www.mem-algeria.org) ».

## LISTE DES FIGURES

Figure1 : La démarche de recherche.....	05
Figure1- 1 : L'évolution des terminologies anglo-saxonnes et francophones de IE.....	14
Figure1-2 : La pluridisciplinarité de l'Intelligence Economique.....	19
Figure1-3 : Fiche de synthèse du processus d'expression des besoins en information.....	26
Figure1-4 : Fégure1-4 : Page d'accueille Google Alertes.....	34
Figure1-5 : Graphe des choix de scénario.....	35
Figure1-6: Représentation graphique de la matrice SWOT.....	36
Figure1-7 : La matrice BCG, Boston Consulting Group.....	38
Figure1-8 : La matrice de Mc Kinsey.....	39
Figure1-9 : Diagramme des cinq forces concurrentielles de Porte.....	41
Figure1-10 : La chaîne de valeur selon Porter.....	42
Figure1-11 : Schéma de cycle du renseignement.....	46
Figure1-12 : La valeur de l'information.....	48
Figure1-13: Démarche d'intelligence économique.....	50
Figure1-14 : Schéma de Cycle de l'intelligence économique en entreprise.....	55
Figure1-15 : Schéma des fonctions de l'intelligence économique.....	59
Figure2-1 : L'architecture d'un système complexe.....	63
Figure2-2 : Le degré de certitude des dirigeants augmente avec l'amplification du signal.....	68
Figure2-3 : Représentation systémique de l'organisation.....	72
Figure2-4 : Schéma des Fonction et architecture d'un système d'information décisionnel.....	75
Figure2-5: système d'information support au cycle de renseignement.....	76
Figure2-6 : système d'information orienté intelligence économique.....	79
Figure2-7 : Représentation du SI-S et du S-IS.....	88
Figure2-8 : Schéma explicatif des notions de réussite et d'échec d'un SIE.....	89
Figure2-9 : L'intelligence économique, une unité liée à la direction générale.....	98
Figure2-10 : Les facteurs clés de succès d'un SIE.....	106
Figure3-1 : L'organigramme de l'entreprise SONATRACH.....	122
Figure3-2: Répartition des effectifs du personnel de l'entreprise selon le type d'emploi.....	132
Figure3-3 : Schéma représentant l'organigramme de la SONATRACH AVAL.....	135
Figure3-4 : Scores des FCS suite aux pondérations.....	156
Figure3-5 : FCS culturels hiérarchisés en fonction du score.....	159
Figure3-6: FCS stratégiques hiérarchisés en fonction du score.....	160
Figure3-7 : FCS organisationnels hiérarchisés en fonction du score.....	161
Figure3-8 : FCS individuels hiérarchisés en fonction du score.....	162
Figure3-9 : FCS informationnels hiérarchisés en fonction du score.....	163



## LISTE DES TABLAUX

Tableau 1-1 : Modèle de plan de recherche.....	28
Tableau 1-2: Panorama des sources formelles et informelles.....	29
Tableau 1-3: Le croisement de la valeur de la source avec la valeur de l'information.....	32
Tableau 2-1 : Le processus d'intelligence économique par ses acteurs.....	86
Tableau 3-1: Evolution des effectifs de l'entreprise SONATRACH entre (2004-2011).....	127
Tableau 3-2 : La liste des facteurs clés de succès identifié.....	141
Tableau 3-3 : Tableaux des fréquences.....	144
Tableau 3-4 : Les résultats obtenus après la pondération.....	150
Tableau 3-4 : Hiérarchisation des FCS selon les scores obtenus.....	161



**TABLE DES MATIERES**

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 L'intelligence économique concepts et fondements.</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>06</b>
<b>Section 01: Les origines et les définitions de l'Intelligence Economique.....</b>	<b>07</b>
Sous-section 1-1 : Les dimensions historique et terminologique de L'IE.....	07
Sous-section 1-2 : Définitions de l'intelligence économique. ....	15
Sous-section 1- 3 : Clarification du concept d'intelligence économique.....	20
Intelligence économique et l'espionnage industriel.....	20
Intelligence économique et veille stratégique.....	20
Intelligence économique et Benchmarking.....	21
Intelligence économique et gestion des connaissances.....	22
<b>Section02: La démarche de l'intelligence économique. ....</b>	<b>23</b>
Sous-section 2-1: Le cycle du renseignement.....	23
Phase 1 : l'expression des besoins en information.....	24
Phase 2 : La collecte de l'information.....	27
Phase 3 : La Le traitement et analyse de l'information.....	30
Phase 4 : La mémorisation de l'information.....	43
Phase 5 : La diffusion de l'information.....	44
Sous-section 2- 2: La protection de l'information.....	47
Sous-section 2- 3 : L'intelligence économique offensive.....	48
<b>Section 03 : Les enjeux stratégiques de l'Intelligence économique.....</b>	<b>51</b>
Sous-section 3- 1:L'intelligence économique favorise l'innovation.....	51
Sous-section 3-2: L'intelligence économique favorise la performance de l'entreprise.	52
Sous-section 3- 3 : Apporter une aide à la décision stratégique pour une meilleure compétitivité.....	53
Sous-section3-4:Agir sur l'environnement pour le modifier en faveur de l'entreprise	53
Sous-section3-5 :d'intelligence économique et la stratégie de l'entreprise.....	54

<b>Section 04 : Les principales fonctions de l'intelligence économique. ....</b>	<b>56</b>
Sous-section 4-1: la maîtrise des connaissances et des savoir-faire.....	56
Sous-section 4- 2: la détection des opportunités, des risques et des menaces.....	54
Sous-section 4- 3: la coordination des acteurs et des activités.....	55
Sous-section 4- 4: la mise en œuvre des stratégies d'influence.....	56
<b>Conclusion .....</b>	<b>58</b>
<b>Chapitre 2 :L'intelligence économique, une nouvelle pratique managériale au service de la stratégie d'entreprise</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>61</b>
<b>Section 1 :L'entreprise face à un environnement compétitif.....</b>	<b>62</b>
Sous- Section 1- 1: Les différentes caractéristiques de l'environnement d'entreprise.	62
La notion de la complexité.....	62
L'entreprise face à la complexité.....	64
Sous-section 1- 2 : Quel type d'information pour une représentation anticipative de l'environnement ?.....	66
Le concept d'anticipation.....	67
Les informations propres à l'anticipation.....	67
Le concept de Signaux Faibles.....	68
Le concept de Signes d'Alerte Précoce.....	69
Sous-section 1- 3 :L'intelligence économique, vers une relation dynamique entre l'entreprise et l'environnement.....	70
<b>Section 2 : Les systèmes d'information d'aide à la décision via la démarche d'IE...71</b>	
Sous-section 2- 1 : Système d'information d'aide à la décision (SIAD).....	73
Sous-section 2-2:Un système d'information adapté aux besoins d'une démarche IE.	77
<b>Section 3 :L'IE, un mode de management stratégique de l'information.....80</b>	
Sous-section 3- 1 :L'intelligence économique et l'apprentissage organisationnel.....	80
Sous-section 3- 2 : Le rôle de l'intelligence économique dans la société du savoir....	81
Sous-section 3- 3 :L'IE un vecteur de construction de compétences de l'organisation.	81
Sous-section 3-4 : La gestion de connaissance un levier de L' IE.....	82

<b>Section 4 : Les facteurs clés de succès 'un système d'intelligence économique.....</b>	<b>83</b>
Sous-section 4-1 : Le système d'intelligence économique.....	83
Les composants d'un système d'intelligence économique.....	84
Le processus d'intelligence économique.....	84
Les acteurs humains dans le processus de d'IE.....	85
Le système d'informations stratégiques.....	87
Sous-section 4-2 : Les notions de réussite et d'échec d'un SIE .....	89
Sous-section 4-3 : Facteurs clés de succès d'un SIE.....	90
La notion de facteurs clés de succès.....	90
Les facteurs de réussite d'un SIE identifiés.....	91
<b>Conclusion .....</b>	<b>107</b>
 <b>Chapitre 3 : ETUDE DE CAS/ SONATRACH AVAL</b>	
<b>Introduction.....</b>	<b>108</b>
<b>Section 1 : Analyse rétrospective de l'économie algérienne.....</b>	<b>109</b>
<b>Section 2 : L'Intelligence Economique en Algérie .....</b>	<b>111</b>
Sous - section 2-1 :L'introduction de l'Intelligence Economique .....	111
Sous - section 2-2 :L'IE au plus haut niveau de l'Etat .....	112
Sous - section 2-3 : Analyse SWOT de l'intelligence économique en Algérie.....	114
Les forces.....	114
Les faiblesses.....	115
Les Opportunités.....	116
Les menaces.....	116
<b>Section 3 : l'entreprise SONATRACH, notre terrain de recherche.....</b>	<b>118</b>
Sous-section 3- 1 : Le secteur des hydrocarbures en Algérie.....	118
Sous-section 3-2 : SONATRACH en bref.....	119
Les missions de SONATRACH.....	121
Organisation de la SONATRACH.....	122
Sous-section 3-3 : Présentation du Terrain d'étude.....	129

Société SOMIZ « Société de maintenance industrielle ».....	130
Société SNTM_HYPROC« Société Nationale de Transport Maritime des Hydrocarbures et des produits chimiques ».....	131
Société national de pétrochimie ENIP.....	133
SONATRACH AVAL d'Oran.....	134
<b>Section 4 : Analyse et Interprétation des Résultats.....</b>	<b>142</b>
Sous-section 4-1 : Synthèse des l'entretiens .....	137
Sous-section 4-2 : Interprétation globales des entretiens.....	139
Sous-section 4-3 : Validation des Facteurs clés de succès.....	140
Traitement des réponses des cadres.....	143
Validation des FCS.....	149
Sous-section 4-4 : Hiérarchisation des Facteurs clés de succès (FCS) validés.....	155
Hiérarchisation des FCS validés par catégorie.....	159
<b>Conclusion .....</b>	<b>164</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>167</b>
Limites de la recherche.....	169
Perspectives.....	169
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	
<b>LISTE DES FIGURES</b>	
<b>LISTE DES TABLAUX</b>	
<b>LISTE DES MATIERES</b>	
<b>ANNEES</b>	

## Résumé

Sous l'effet de la mondialisation, les règles du jeu économique se modifient et les entreprises doivent s'adapter. Désormais, l'adoption des fondements de l'intelligence économique de la part des entreprises Algériennes est primordiale d'autant qu'elle est caractérisée par sa relation limitée avec son environnement.

Dans le cadre de notre recherche nous nous sommes penchés sur l'identification, et la validation des facteurs clés du succès d'un système d'intelligence économique auprès des cadres et des dirigeants des entreprises visitées au sein du groupe "SONATRACH AVAL". Les résultats obtenus ont permis de valider nos facteurs clés identifiés regroupés en cinq catégories: facteurs culturels, facteurs stratégiques, facteurs organisationnels, facteurs individuels et facteurs informationnels, en tant que base de réussite de ce système dans ces entreprises.

**Mots clés :** Intelligence Economique, Système d'Intelligence Economique, Facteurs Clés de Succès.

### الملخص:

تحت تأثيرات العولمة، تغيرت قواعد اللعبة الاقتصادية. الأمر الذي استوجب قدرة على التأقلم من طرف المؤسسات ما جعل من تبني و تطبيق أسس و مفاهيم الذكاء الاقتصادي في مؤسساتنا يعد أمر مطلوب خصوصا و أنها تتميز بمحدودية علاقتها مع المحيط الذي تنشط فيه.

ركزنا في إطار بحثنا هذا على تحديد معايير نجاح نظام الذكاء الاقتصادي و كذا التصديق عليها من طرف الأطر و المسيرين على مستوى المؤسسات التي قمنا بزيارتها و المنتمية إلى شركة سوناطراك. النتائج المتوصل إليها مكنتنا من قبول كل المعايير التي تم تحديدها و المشكلة من خمس فئات : معايير ثقافية، معايير إستراتيجية، معايير تنظيمية، معايير متعلقة بالأفراد، و معايير معلوماتية، باعتبارها أسس يمكن الارتكاز عليها من أجل تطبيق و تبني نظام الذكاء الاقتصادي دخل هذه المؤسسات.

**الكلمات المفتاحية :** الذكاء الاقتصادي، نظام الذكاء الاقتصادي، العوامل المفتاحية للنجاح .

## Abstract

According to the globalization influence, many rules of the economic game have changed and called many institutions for quick adaptation .Hence, it has become imperative for Algerian institutions to adopt the bases of the economic intelligence and put them into practice since our institutions have limited relationship with its environment.

We focused within the framework of our research on determining the Key factors for success of the economic intelligence system. We visited an Algerian institution that belongs to "SONATRACH" company and we focused on the managers' ratification to these Key factors. The results obtained allowed us to validate our identified key factors grouped into five categories: cultural factors, strategic factors, organizational factors, individuals factors and informational factors, as a basis for the success of this system inside these institutions.

**Key Words:** Economic Intelligence, Economic Intelligence system, Key factors for success.