

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES GESTION**

Département des Sciences Commerciales

**Mémoire de fin de Cycle
Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales**

Option : Finance et Commerce International

Thème

La mise en œuvre de la démarche d'intelligence économique

Etude de cas : entreprise portuaire de Bejaïa

Réalisé par :

Encadreur : M. MAHOUI Karim

1-Melle MERABET Tassadit Madina
2-Melle SAADI Lila

Membre du Jury

M

M

M

Promotion 2015-2016

Remerciements

Tout d'abord, on est reconnaissant envers le grand Dieu « ALLAH » de nous avoir donné la force et la volonté pour accomplir ce travail.

Nos remerciements s'adressent en particulier à notre encadreur M. MAHOUI KARIME docteur à la faculté SEGC pour sa disponibilité, son écoute et qui nous a fait profiter de ses larges compétences et ses conseils avisés. Qu'il trouve ici le témoignage de nous gratitude inconditionnelle

Nous tenons à transmettre l'expression de nos plus sincères gratitudees à Monsieur HACHEMAOUI, Monsieur BELACHE pour leurs conseils, leurs orientations tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Ce travail porte aussi l'empreinte de tout le personnel de l'EPB a qui n'ont parfaitement accueilli et qui ont bien voulu répondre a nos questions trouvent aussi nous chaleureux remerciement, en particulier monsieur BETACHE IDIR assistant de PDG, monsieur MADI HAKIM notre encadreur au sein de cette entreprise

Enfin nous souhaitons adresser nos remerciements les plus sincères aux membres de jury de ce mémoire ainsi a toutes personnes qui ont contribué à la réussite de cette formidable année universitaire.

Liste des abréviations

Abbreviations	Significations
AFDIE	Association Française pour le Développement de l'Intelligence Economique
AFNOR	Association Française de Normalisation
CCI	La Chambre de Commerce et d'Industrie
CI	Competitive Intelligence
CIA	Central Intelligence Agency
CNAN	Compagnie National Algérienne de Navigation
DC	Direction de Capitainerie
DDD	Direction de domaine et Développement
DFC	Direction de Finance et Comptabilité
DL	Direction Logistique
DMA	Direction de Manutention et Acconage
DMI	Direction de Management Intégré
DR	Direction de remorquage
DRHM	Direction Ressources Humaines et Moyens
EPE	Enterprise Publique Economique
EPB	Entreprise Portuaire de Bejaia
IE	Intelligence Economique
IHEDN	Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale
MITI	Ministry of International Trade and Industry
ONP	Office National des ports
QHSE	Qualité Hygiène Sécurité Environnement
SERPORTS	Services Portuaires
SIP	System d'Information Portuaire
SO NA MA	Société National de Manutention
SPA	Société Par Action
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities, threats

Liste des figures

Titres	Pages
Figure n°01 : L'apport de l'IE pour une entreprise	16
Figure n°02 : Les composantes de l'IE	17
Figure n°03 : L'IE placé sous l'autorité de la direction générale	37
Figure n°04 : L'IE dépend d'une unité opérationnelle	37
Figure n°05 : La fonction d'IE répartie	38
Figure n°06 : Le processus d'IE	40
Figure n°07 : La position de la cellule d'IE au sein de l'EPB	78

Liste des tableaux :

Titres	pages
Tableau n°01 : Les trois phases de l'évolution du concept général de veille d'environnement	10
Tableau n°02 : Définitions de l'IE	13
Tableau n°03 : Typologies de l'information	22
Tableau n°04 : Types de protection de l'information	23
Tableau n°05 : Les avantages et inconvénients des sources formelles et informelles de l'information.	47
Tableau n°06 : Les personnes interviewées	66

Sommaire

Introduction générale	2
Chapitre I : Fondements conceptuels et cadre théorique	7
Introduction	7
Section 01 : Cadre conceptuel et historique de l'IE	7
Section 02 : Dimensions et principales fonctions de l'intelligence économique	16
Conclusion	30
Chapitre II : La mise en œuvre de l'intelligence économique au niveau de l'entreprise	32
Introduction	32
Section 01 : L'organisation et l'intelligence économique	32
Section 02 : le processus d'intelligence économique	37
Conclusion	56
Chapitre III : Etude de la perception de l'intelligence économique au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa	58
Introduction	58
Section 01 : Présentation de l'enquête effectuée au sein de l'EPB	58
Section 02 : Présentation et interprétation des résultats	66
Conclusion	77
Conclusion générale	79

Introduction générale

Le monde des organisations est confronté à un bouleversement suscité par la mondialisation des marchés, le développement des technologies et la multiplicité des acteurs économiques et avec les lois et les normes en vigueur il est donc très difficile pour les entités économiques d'obtenir rapidement les informations utiles et pertinentes afin de répondre aux situations actuelles et construire leurs décisions pour l'avenir.

Face à un tel contexte qui est source d'instabilité, de risques et d'incertitudes toute organisation doit prendre conscience que son survie est conditionnée par sa capacité à comprendre les changements de l'environnement d'aujourd'hui et à anticiper ceux de l'environnement de demain.

De nos jours, l'information est devenue une matière première précieuse, stratégique, indispensable et un atout commercial majeur renforçant la rentabilité, la performance et la sécurité économiques de l'organisation. La maîtrise de l'information devient alors un enjeu stratégique et source de compétitivité.

Ainsi une structure d'intelligence économique adaptée, solide et efficace qui permet une meilleure connaissance, compréhension de cette information, la maîtrise et la protection de celle-ci et surtout sa mise à disposition à la bonne personne au bon moment et de même mener des actions d'influence ; devient une nécessité pour les entreprises et aussi pour les Etats qui doivent donc appréhender cette fonction et l'implanter à leur niveau afin de pouvoir «transformer efficacement et collectivement les informations dont elles disposent ».¹

La volonté de l'Algérie à mettre en place et à promouvoir la pratique de l'intelligence économique s'est manifestée en 2006 à travers le conseil de gouvernement où l'accent a été mis sur les points suivants :

- La diffusion d'une culture de l'intelligence économique qui ambitionne une évolution des comportements individuels et collectifs des acteurs économiques publics et privés, dans une vision collective et pluridisciplinaire ;

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

Introduction générale

- La création d'une synergie public-privé et le développement d'une perception nouvelle de leurs relations basées sur la confiance mutuelle, indispensable à l'essor de l'industrie nationale ;
- La promotion du développement et la garantie de la sécurité du patrimoine technologique et industriel national par la mise en place de dispositifs de veille, capable de faire aux enjeux de l'ouverture du marché national à la concurrence et de décourager les pratiques déloyales des concurrents ;
- Le développement de la fonction prospective par la mise en système des institutions publiques, des entreprises, des universités, des centres de recherche et des acteurs économiques, à l'effet de cerner les évolutions et de déceler les actions stratégiques à entreprendre sur le moyen et le long terme pour l'industrie nationale.

Des efforts ont été consentis de la part du ministère de l'Industrie de la PME et de la promotion de l'investissement à travers sa direction générale de l'IE, des études et de la prospection pour vulgariser le concept et sensibiliser les entreprises de l'importance de l'intégrer dans leur organisation. À ce titre, la direction en question avait élaboré en septembre 2010, un manuel de formation en IE en Algérie destiné aux entreprises du secteur public et privé, suivi de plusieurs formations en la matière.

L'entreprise portuaire de Bejaïa en tant qu'entreprise fleurissante n'en demeure pas à l'écart de cette dynamique. En effet, l'EPB à travers la nature de ses activités liées à l'extérieur, la concurrence immédiate des ports environnants tels que (Skikda, Jijel, Alger) et régionale nouveau port de Tanger, et le contexte économique que connaît l'Algérie à travers une politique d'austérité qui vise la réduction des importations, qui peut avoir un impact direct sur l'activité portuaire, est dans l'obligation d'intégrer un dispositif d'intelligence économique, lui permettant à la fois d'anticiper les changements et de protéger ses intérêts.

Tout au long de cette étude nous avons essayé d'apporter des éléments de réponse à une problématique générale qui est de savoir : **Comment s'organise la pratique de l'intelligence économique au sein de l'entreprise portuaire de Bejaïa ?**

Plus précisément il sera question de :

- Quelle place occupe l'intelligence économique au sein de l'EPB ?

- Quelles sont les conditions d'éligibilités à intégrer une démarche d'intelligence économique dans l'entreprise ?

La revue de la littérature sur ces questions nous permet d'émettre les hypothèses suivantes :

- Le mode de partage et de gestion de l'information joue un rôle déterminant dans la mise en œuvre d'une véritable démarche d'intelligence économique.
- La perception et la prise de conscience du rôle de l'intelligence économique sont des conditions nécessaires mais pas suffisantes à la mise en place d'une démarche d'intelligence économique.

Afin de vérifier ces propositions, nous avons entrepris une double démarche :

- Une revue de la littérature autour du concept d'intelligence économique, de ses dimensions ainsi que des conditions de sa mise en œuvre en tant que processus ;
- Une étude du cas de l'entreprise EPB de Béjaïa, où nous avons effectué quatorze entretiens auprès des dirigeants de cette entreprise. Ces entretiens qualitatifs visent à appréhender, entre autres, la perception de chacun d'eux des dimensions de l'intelligence économique ainsi que sa mise en œuvre effective au sein de cette entreprise. L'analyse et la discussion des résultats de ces entretiens ont été confrontées à la documentation interne consultée.

Le présent travail est articulé autour de trois chapitres qui retracent les principales étapes de la démarche :

Le premier est consacré aux différents aspects de l'intelligence économique et donc présenter ses origines et ses évolutions, essayer d'apporter une définition de l'IE, présenter ses objectifs ses enjeux et traiter aussi les différentes dimensions et fonctions de cette démarche et cela à travers les différentes sources d'informations croisées.

Le deuxième chapitre aborde les aspects de la mise en place de cette démarche en essayant de comprendre son processus et surtout comment faire adapter l'intelligence économique au système organisationnel de l'entreprise et de même il aborde la manière dont cette démarche s'organise au sein de l'entreprise.

Introduction générale

Le troisième chapitre est dédié à titre d'illustration à l'étude de l'Entreprise Portuaire de Bejaia, présenter l'enquête effectuée au sein de cette entreprise, ses missions et activités, , par la suite apprécier les éléments qui permettent de voir si l'EPB réunit les critères d'éligibilité en matière d'intelligence économique et d'essayer de proposer un modèle de la démarche d'intelligence économique appropriée et adaptée pour l'EPB qui va lui permettre de gérer au mieux ces informations et être un élément efficace d'influence.

Chapitre 01 : Fondements conceptuels et cadre théorique de l'intelligence économique

Dans un cadre façonné par une dynamique de création de réseaux complexes d'interrelations et d'intensification de la concurrence entre acteurs économiques, les entreprises sont appelées à s'adapter à de nouvelles normes, à de nouvelles règles de jeu et à de nouvelles menaces.

L'intelligence économique est devenue un concept de plus en plus utilisé, c'est un outil de gestion des flux informationnel et qui contribue à aider les entreprises à s'adapter en permanence aux exigences de l'heure.

Et pour mieux appréhender ce concept qui est la variable principale de cette étude, Le présent chapitre examine les questions relatives aux généralités conceptuelles de l'intelligence économique et donc il met en évidence les notions et les démarches de base de cette discipline. Pour ce faire nous nous proposerons d'examiner les axes suivants :

Section 01 : L'évolution du cadre conceptuel et historique de l'intelligence économique.

Section 02 : Les dimensions et principales fonctions de l'intelligence économique.

Section 01. Cadre conceptuel et historique de l'IE

L'intelligence économique comme outil de gestion stratégique de l'information, depuis son introduction dans l'entreprise, le concept et sa pratique ont nettement évolué.

Cette section a pour objectif de remonter dans l'histoire pour pouvoir rappeler d'abord le caractère stratégique à l'origine de l'IE et pour ensuite mettre en évidence les différentes conceptions et les enjeux de cette pratique, notamment, et une démarche d'aide à la décision.

1.1-Historique de l'intelligence économique :

Depuis l'ère des temps l'information constituent une matière considérable utilisée dans les conquêtes territoriales que se soit dans le domaine militaire ou commercial, en effet La recherche d'informations, son exploitation et l'élaboration d'une stratégie sont des concepts très anciens.

L'intelligence économique n'est pas une pratique novatrice née exclusivement du développement de la technologie et de la société de l'information.

En tant que recherche d'information et exploitation avec un objectif économique elle existe depuis très longtemps où Chaque pays, en fonction de son histoire, de son passé culturel et religieux, de sa situation géographique, de ses richesses naturelles ou industrielles, a conduit, au cours des siècles, à une démarche que l'on peut qualifier d'IE

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'informations importantes pour les entreprises et les gouvernements. Ainsi, durant la Renaissance, nombre d'explorateurs consignent leurs découvertes dans des ouvrages rendus publics. Marco Polo connut ainsi une renommée mondiale grâce à son « Livre de Marco Polo ». Durant la Seconde Guerre Mondiale, les anglais passèrent maîtres dans la collecte et l'analyse des informations arrivant du continent.¹

Dans son acceptation moderne elle fut développée à la fin des années 60 aux Etats-Unis par Harold Wilensky sous le nom « d'intelligence organisationnelle » dans un ouvrage intitulé : « *knowledge and policy in government and industry* »,² Il y est défini comme l'activité de production de connaissance servant le but économique et stratégique d'une organisation, recueilli et produit dans un contexte légal et à partir de sources ouvertes.

En parallèle, le Japon a développé un modèle de vision stratégique de coopération entre les entreprises qui peut être assimilé à de l'IE en s'appuyant sur le MITI (Ministry of International Trade and Industry) et le JETRO (Japan External Trade Organisation) pour relancer leur économie.

¹<http://www.intelligence-economique-fc.org/l-intelligence-economique/principes-de-lie/historique.html>.

² GHALAMALLAH, (I) : *Proposition d'un modèle d'analyse exploratoire multidimensionnelle dans un contexte d'Intelligence Economique*, thèse de doctorat en informatique, l'Université Toulouse III, 2009, p28.

En France, l'intelligence économique est apparue en 1990 et la première définition officielle du concept est apparue en 1994, à l'initiative Du Commissariat Général du plan, dans un rapport présidé par M. Henri Martre, intitulé : « *Intelligence économique et stratégie des entreprises* ». ³

En Algérie, après l'indépendance, l'Algérie a élaboré un système national de l'information économique et sociale(SNIES) qui produit des informations pertinentes à multiples caractères.

C'est pratiquement dans les années 2000, plus précisément en 2004 où est perçu un intérêt porté à l'intelligence économique dans le milieu académique d'abord et, à un degré moindre, au niveau de l'État et des entreprises par la suite et où un certain nombre de recommandations ont été mises en avant en ce qui concerne le concept d'intelligence économique. Nous pouvons en citer ⁴ :

- Encourager la transparence et la diffusion de l'information : (Message envoyé pour les administrations et les entreprises économiques) ;
- Développement des programmes pédagogiques : (université, institutions d'enseignement supérieur et de formation professionnelle) ;
- Booster le rôle des chambres de commerce et les services économiques de l'État et les organisations professionnelles et patronales : En termes de production et diffusion de l'information et l'élaboration d'une stratégie d'action dans le national, le sectoriel et le mondial en faveur des acteurs économiques.

Et c'est en 2006 que l'intelligence économique a été abordée pour la première fois au conseil du gouvernement qui, après l'avoir défini et reconnue la nécessité de sa pratique, invite les entreprises à la mettre en œuvre.

³ <http://www3.fsa.ulaval.ca/personnel/suzha/MBA-Laval.doc>.

⁴ <http://www.veille.ma/IMG/pdf/alger-veille-intelligence-economique.pdf>.

Chapitre I. Fondements conceptuel et cadre théorique de l'IE

Selon Corine Cohen(2004)⁵ on peut distinguer trois phases qui caractérisent l'évolution du concept général de surveillance de l'environnement : phase d'émergence, phase de maturation et phase de consolidation ces phases marquent le passage de la notion d'alerte ou de surveillance à la notion veille arrivant à celle d'intelligence.

Tableau n°01 : les trois phases de l'évolution de surveillance de l'environnement.

	Phase d'émergence	Phase de maturité	Phase de consolidation
Evolution Anglo-Saxonne	De 1967 à 1979	De 1980 à 1990	A partir de 1991
Evolution Française	De 1970 à 1990	De 1991 à 2000	A partir de 2001

Source : COHEN, (C) : *Veille et intelligence stratégique*, Edition Hermès science, Paris, 2004, p30.

1.1.1-phase d'émergence :

Au cours de cette période les entreprises ont pris conscience de la nécessité de contrôler et surveiller leur environnement et d'acquérir un maximum d'informations.

- **Emergence des notions scanning, surveillance :**

En 1967, F.J.Aguilar dans son livre : 'Scanning the Business Environment', il a utilisé la métaphore du radar pour expliquer que la firme doit disposer d'un système de balayage pour scruter son environnement et le présente comme : « *L'acquisition d'informations sur les événements, les tendances et les interactions dans l'environnement de l'entreprise dont la connaissance constituera, pour les cadres de haut niveau, une assistance à l'identification et à la compréhension des menaces et des opportunités stratégique* »⁶

Dans sa définition, F.J.Aguilar évoque les trois temps forts de l'activité de scanning :

- L'acquisition d'informations sur l'environnement ;
- L'identification et la compréhension des menaces et des opportunités stratégiques.

En 1968 Wilensky propose la notion d'intelligence organisationnelle qui s'agit de la collecte, du traitement, de l'interprétation et de la communication de l'information

⁵ COHEN, (C) : *Veille et intelligence stratégique*, Edition Hermès science, Paris, 2004.

⁶ COHEN, (C):op.cit, p34.

Technique et politique nécessaire au processus de décision, elle comporte trois composantes :

-L'intelligence de contact : consiste à travers un réseau relationnelle à collecter, traiter et diffuser l'information et mener des actions d'influence.

-L'intelligence interne : permet de surveiller l'intérieur de l'entreprise, de détecter les forces et les faiblesses et d'assurer la sûreté et la sécurité des informations.

-l'intelligence « des faits et des nombres » : fournit aux décideurs, l'information technique, scientifique, juridique, économique, démographique, sociologique, industrielle...

A cette période aussi apparait en France la notion de veille technologique en 1970, que J.Morin souligne les missions essentielles de cette activité qui consiste à : « *surveiller l'environnement technologique de l'entreprise à des fins stratégiques, de détecter les menaces qui, intelligemment anticipées, peuvent parfois être transformées en opportunités d'innovation (...). Le système de surveillance joue ainsi le rôle d'une assurance dont il faut payer la prime : son objectif est de préserver des mauvaises surprises, d'anticiper les menaces et les opportunités pour mieux gérer ensuite, de gagner du temps sur les événements et sur les concurrents* »⁷

De même l'Ansoff, en 1975 précise que l'entreprise doit disposer d'un système surveillance continu capable de détecter les signaux faibles de son environnement sur tous les domaines (Concurrentiel technologique, économique, social ou politique...).

1.1.2-La phase de maturation :

Cette phase connaît le passage de la notion de scanning à la notion d'intelligence, il ne s'agit plus seulement de surveiller l'environnement, mais aussi d'aller chercher et «Provoquer » l'information pour la traiter et l'exploiter en sa faveur, en se sens dans les années 80 Michael Porter propose une première modélisation du processus d'intelligence concurrentielle qui dépasse le seul stade de la collecte d'information, puisqu'il évoque le

⁷ LESCA, (H): *veille stratégique: passage de la notion du signal faible a la notion de signal d'alerte, précoce*, colloque veille stratégique scientifique et technique, Barcelone, 2001, P125.

traitement des données (classement et synthèse) et leur communication au spécialiste de la stratégie.

A partir des années 80, les entreprises ont commencé à mettre en place et à organiser leurs activités d'intelligence. Une nouvelle fonction s'installe au sein de l'entreprise. Les professionnels de l'intelligence s'organisent et créent aux Etats-Unis en 1986, la Society of Competitive Intelligence Professional (SCIP), qui donne, la définition suivante :

« La Compétitive Intelligence (CI) est un processus de contrôle de l'environnement concurrentiel »⁸

Et au début des années 80, l'influence du concept de 'Compétitive Intelligence' commence à se faire sentir en France.⁹

Depuis plusieurs auteurs ont commencé à introduire les notions de scanning et d'intelligence concurrentielle. Ainsi, la veille technologique a été déclinée en veille concurrentielle, veille commerciale, veille réglementaire... puis en veille anticipative et veille stratégique. Selon H. LESCA : *« la veille anticipative stratégique/intelligence collective est un processus collectif et proactif, par lequel les membres de l'entreprise (ou des personnes sollicitées par elle) traquent (perçoivent ou provoquent et choisissent) de façon volontariste, et utilisent des informations pertinentes concernant leur environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire. »¹⁰*

1.1.3-La phase de consolidation :

Cette phase marque la naissance d'une nouvelle dénomination qui est: l'intelligence économique stratégique(IES) qui se définit comme étant *« 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*

⁸GUILHOM, (B) et LEVET, (J.L) : *De l'intelligence économique à l'économie de la connaissance*, Paris-Economica, 2003, P 219.

⁹BOURNOIS, (F) et ROMANI, (P.J) : *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Paris - Economica, 2000, P12.

¹⁰LESCA, (H) : *Veille stratégique*, EMS, 2003, p10.

décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés, et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes »¹¹

1.2. Définitions du concept d'IE

La notion d'intelligence économique s'inscrit, dans un champ pluridisciplinaire. (Science économique, politique.....). Les définitions les plus répondues d'après notre revue de la littérature sont consignées dans le tableau suivant :

Tableau n°02 : Différentes définitions de l'IE

Auteurs	Définitions
Harold Wilensky 1967	« <i>L'intelligence économique est une activité de production de connaissance servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation, recueillie et produite dans un contexte légal et à partir de sources ouvertes</i> » ¹²
Le rapport de Hernie MARTRE en 1994	« <i>L'ensemble des actions coordonnées de recherche de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de cout.</i> » ¹³
Levet et R. Paturel 1996	« <i>L'intelligence économique est un processus de la collecte et de l'interprétation de l'information économique en vue d'une action</i>

¹¹ COHEN, (H): op.cit, p40.

¹² SENTEMI, (S) : *quel rôle pour l'intelligence économique en Algérie ?*, mémoire d'ingénieur d'État en statistique et de l'économie appliquée (option : conjoncture et prospective économique), école nationale supérieure de statistiques et d'économie appliquée, Alger, 2014, p03.

¹³ MOINET, (N) et coll. : *l'intelligence économique*, Edition ESKA, Paris, 2006, p85.

	<i>économique, immédiate ou ultérieure, individuelle ou collective »¹⁴</i>
de l'institut des hautes études de défenses nationales (IHEDN, 2002)	<i>« 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 »¹⁵</i>

Toutes les définitions convergentes à considérer l'intelligence économique comme une pratique déterminant de la compétitivité de l'entreprise.

Source : Elaboré par les étudiantes

1.3. Objectifs et enjeux de l'intelligence économique

L'objectif de cette communication est de définir les différents objectifs de l'intelligence économique et décrire les enjeux liés à ce concept.

1.3.1. Objectifs de la politique publique d'IE

Les objectifs de la politique publique de l'intelligence économique selon le programme de « Stratégie et politique de relance et développement industriel » sont les suivants :

- la diffusion d'une culture de l'intelligence économique qui ambitionne une évolution des comportements individuels et collectifs des acteurs économiques publics et privés, dans une vision collective et pluridisciplinaire ;
- la création d'une synergie public-privé et le développement d'une perception nouvelle de leurs relations basées sur la confiance mutuelle, indispensable à l'essor de l'industrie nationale ;

¹⁴ Levet, (JL) : *l'intelligence économique : mode de pensée, mode d'action*, Paris, Economica, 2001, p12.

¹⁵ <http://www.ihedn.fr/index.php> (consulté le 26/01/2016 à 11h).

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

1.3.2. Enjeux de l'intelligence économique

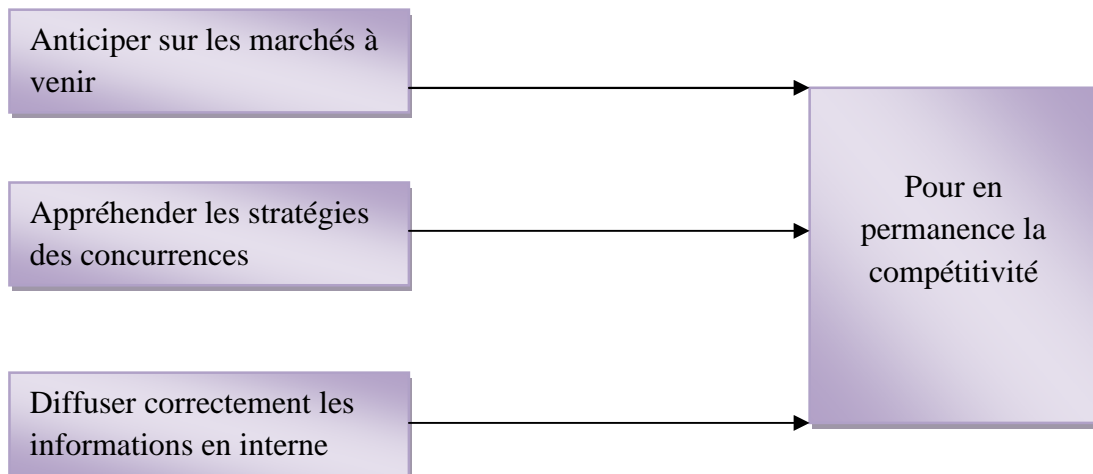
L'intelligence économique va permettre à une entreprise de¹⁶ :

- protéger son patrimoine informationnel ;
- anticiper et gérer les crises avec la veille sur la notoriété et sur la réputation des produits et services ;
- saisir les opportunités et d'accéder à de nouveaux marchés au niveau national et international ;
- renforcer la rentabilité et mieux manager l'innovation ;
- faire aboutir ses projets en pratiquant l'influence et le lobbying ;
- savoir travailler avec d'autres entreprises, d'autres cultures sur le plan national et international.

Dans ce qui précède on peut dire que l'intelligence économique œuvre pour un but principal qui est la préservation et l'amélioration de la compétitivité, on peut le voir clairement dans le schéma ci- après :

¹⁶ <https://www.youtube.com/watch?v=iHFW-lc2Vk> (consulté le 01/06/2016)

Figure n°01 : l'apport de l'IE pour une entreprise.



Source : JAKOBIAK, (F) : l'intelligence économique, la comprendre, l'implanter, l'utiliser, édition d'organisation, 2006, p86.

Section 02. Dimensions et principales fonctions de l'intelligence économique

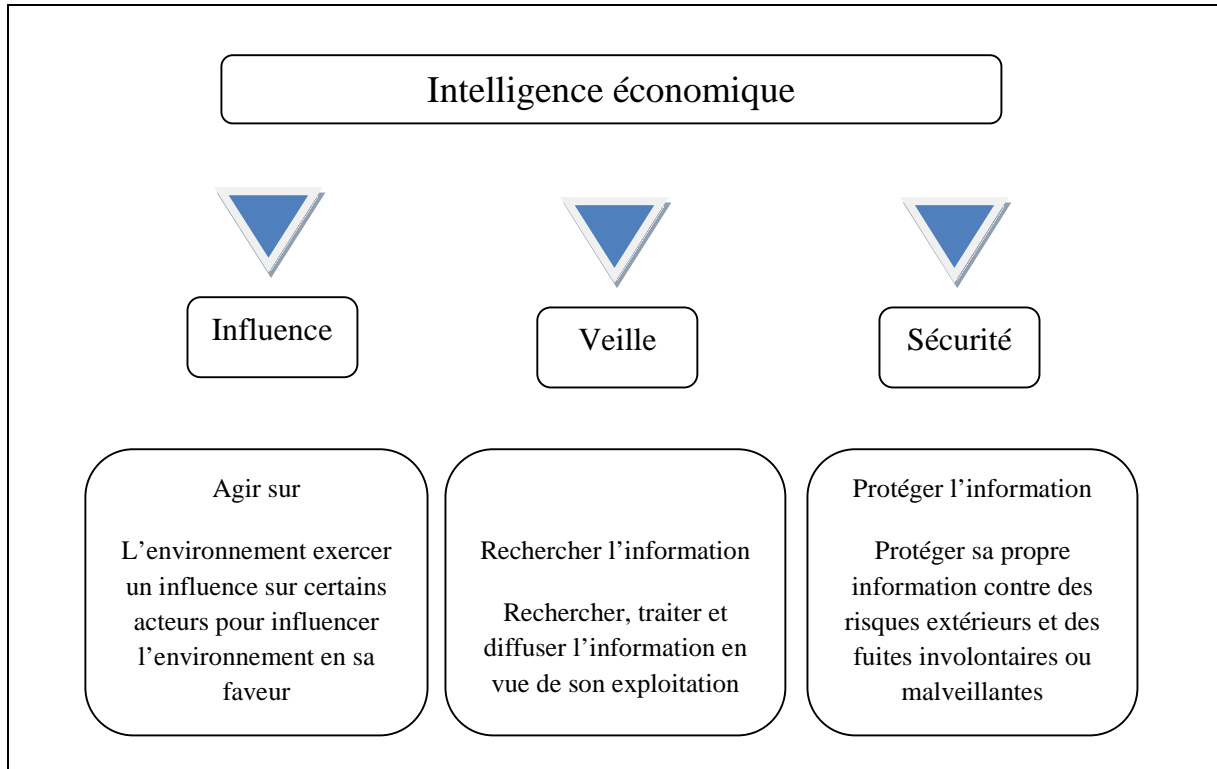
D'un point de vue fonctionnel, l'intelligence économique est un triptyque qui regroupe trois systèmes complémentaires et interdépendants: la veille, la sécurité et l'influence. Chaque dimension remplit un ensemble de fonctions spécifiques.

Cette section a pour objet de montrer d'abord les dimensions de l'IE puis ses principales fonctions.

2.1. Dimensions de l'intelligence économique

Le schéma suivant représente les différentes composantes de l'IE :

Figure n°02 : les composantes de l'IE.



Source : <http://labocolloque5.voila.net/20Hammadimouradbouadamkamel34.pdf>

2.1.1 La veille

Pour l'entreprise, l'objectif de la veille est d'anticiper tout changement, de détecter les menaces et les opportunités. La veille doit l'aider à prendre des décisions stratégiques et à renforcer sa position concurrentielle.

2.1.1.1. Définition de la veille

Selon François Jakobiak, la veille est : « une observation de l'environnement suivi de la diffusion bien ciblée des informations analysées, sélectionnées et traitées utiles à la prise de décision stratégique »¹⁷

¹⁷ JAKOBIAK (F) : *Pratique de la veille technologique*, Les éditions d'Organisation, Paris, 1991, p.232.

Selon Humbert LESCA (1994) la veille est : « *Le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux faibles et forts de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude* »¹⁸

Et selon l'Association française de Normalisation (AFNOR, 1998) : *la veille est une activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial ...etc., pour anticiper les évolutions* »¹⁹

On peut dire que la veille est un processus continu conduisant à une collecte personnalisée et périodique de donnée et d'informations traitée selon une ou finalités propres aux utilisateurs en faisant appel à une expertise en rapport avec le sujet ou la nature de l'information collectée.

2.1.1.2. Typologie de veille

La veille peut s'appliquer à différents domaines stratégiques de l'entreprise, on distingue alors différents types de la veille :

- **La veille stratégique**

Couvre tous les domaines sus mentionnés et obéit à des orientations stratégiques, elle met en jeu les observateurs, les experts et les décideurs. Le processus de veille stratégique va permettre d'identifier et de collecter des informations qui s'adressent aux décideurs de l'entreprise.

Selon F. Jakobiak²⁰, la veille stratégique est l'ensemble de veilles technologiques veilles concurrentielles. Elle permet donc aux décideurs de savoir quelle stratégie adopter par rapport au milieu réglementaire, financier, éco politique et social et ceci en face des concurrents de l'entreprise permettre d'identifier et de collecté des informations qui s'adressent aux décideurs de l'entreprise.

¹⁸ GHALAMALLAH, (I):op.cit, P37.

¹⁹GLOAGUEN, (PH) : Le guide de l'intelligence économique, le guide du routard, édition hachette, première édition, 2012, p20.

²⁰ JACKOBIAK ; OP; CIT P36.

- **La veille commerciale**

L'objectif de la veille commerciale consiste à traiter et diffuser des informations sur les produits et les marchés (clients) fournisseurs, elle s'intéresse aussi aux sous-traitants et partenaires de l'entreprise.

- **La veille concurrentielle**

Elle s'intéresse au positionnement actuel et futur des concurrents direct et indirect, actuel et potentiels sur le marché.²¹ Elle s'intéresse alors aux performances, stratégies, nouveaux objectifs des concurrents et à leurs capacités.

- **La veille technologique**

La veille technologique permet d'identifier les techniques ou technologies mises en œuvre dans le cadre du domaine d'activité de l'entreprise ou de son métier. Elle consiste à suivre les évolutions pouvant influencer non seulement son avenir, mais aussi celui de ces concurrents, ses fournisseurs, ses clients, ses partenaires afin de prendre des mesures en sa faveur lui donnant la possibilité de ne pas subir des conséquences négatives. A titre d'exemples ce type de veille porte sur les découvertes scientifiques, innovations technologiques, les nouveaux matériaux, les nouveaux produits et services, les procédés de fabrication les nouvelles installations...

La définition de cette veille a été enrichie par plusieurs auteurs qui ont développé différentes approches on peut citer le plus connu, François Jakobiak qui propose une approche intéressante dite approche 5W_1H²²

What (quoi) : Définition de la veille technologique.

Why (pourquoi) : Enjeux de la veille technologique.

Who (qui) : Acteurs : observateur, analyseurs, décideurs.

When (quand) : L'information doit être captée dès sa naissance et la veille technologique nécessite une mise à jour permanente.

Where (ou) : La surveillance est sectorielle, mais la couverture est mondiale.

²¹ PELLETIER, (A) et CUENOT, (P) : *l'intelligence économique mode d'emploi*, Pearson France, 2013, p 6.

²²François Jakobiak, op, cit, p 81-82

How : La veille technologique comporte une doctrine, une méthode, une structure une.

- **La veille environnementale**

La veille environnementale ou sociétale a pour but d'observer les facteurs sociaux et culturels juridiques, politiques les facteurs économiques de l'environnement de l'entreprise

- **La veille d'image**

Elle porte sur²³ :

-L'image marketing : notoriété de l'entreprise, de sa marque, de ces produits et des dirigeants de l'entreprise qui la représentent.

-L'image« corporate » : procède de recrutement, intégration, conditions de travail, rémunération, évolution professionnelle et aussi la responsabilité sociétale d'entreprise (éthique, respect de l'environnement...)

- **La veille juridique et réglementaire**

Elle surveille le domaine législatif et réglementaire et donc identifier toute nouvelle disposition juridique, une loi ou texte de droit, normes et des décisions de justice et administrative applicables aux activités de l'entreprise.²⁴Dans le but d'être à jour, et d'activer dans le respect des lois et de la réglementation en vigueur.

2.1.2. La protection de l'information

Une information est un ensemble cohérent de données reliées entre elles et permettant de créer un cadre global d'analyse

Des lors qu'une donnée est converti en information, elle revête une valeur stratégique et elle devient un capital important pour l'entreprise, et sa protection devient alors une nécessité majeure et même une question de survie pour l'entreprise qui la détienne.

²³ PELLETIER, (A) et CUENOT, (P) : op.cit, P.6.

²⁴ Ibid. P.136.

L'information peut se présenter sous des formes différentes et sur des supports variés tels que le papier, les fichiers électroniques, les supports numériques..., il faut faire alors une distinction selon le critère d'accessibilité entre :

❖ **L'information blanche**

C'est des informations directement et librement accessibles.

❖ **L'information grise**

Il s'agit de l'ensemble des informations acquises de manière indirecte, et qui ne fait pas l'objet d'une publication formelle.

❖ **L'information noire**

Il s'agit des informations qui sont protégées et fermées en raison de leur caractère Confidentiel.

Chapitre I. Fondements conceptuel et cadre théorique de l'IE

Le tableau suivant classifie l'information selon trois couleurs :

Tableau n°03 : Typologies de l'information

	Information blanche	Information grise	Information noire
Code couleur	<p>Zone blanche Ce que chacun peut voir et recueillir</p>	<p>Zone grise -ce qui résulte de « l'accouchement : les esprits » -par le traitement de l'information (confidences) -par l'habilité de l'accoucheur -ce qui peut être immoral sans être illégal</p>	<p>Zone noire Ce qui est protégé par la loi ou le contrat est réservé aux personnes autorisées</p>
Qualification	Information ouverte (90% du total) publique	Information sensible (% croissant) : Je l'ouvert au terme	Information fermée (10% du total) Secrète
Qualification juridique des infractions	<p>Pas infractions au recueil :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Recueil licite - Propriété intellectuelle <p>Possibilité d'infraction a l'emploi</p>	<p>Domaine de l'infraction jurisprudentielle :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Litige de concurrence ? - Débauchage de cadres ? -Atteintes au secret professionnel ? 	<p>Infraction aux lois civiles et commerciales :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Atteintes aux intérêts fondamentaux de la nation -Atteinte a l'administration -Atteinte a personnalité -Atteinte aux intérêts de l'entreprise -infraction aux lois et réglementation
Sources	<ul style="list-style-type: none"> -Médias - Réunions publiques -BD et centres de documentation - Organisme public INPI, ARIST, CRCI, CCI... -Greffes des tribunaux de commerce 	<ul style="list-style-type: none"> -Documentation réservée a l'entreprise -Personnel de l'entreprise -Toute information non publique obtenue d'une manière non illégale 	<ul style="list-style-type: none"> -Sources consultées légalement sous autorisations officielles ou privées -Sources illégales (interceptions techniques) -Source humaines se mettant dans l'illégalité

Source : Cigref, « Intelligence économique et stratégique les systèmes d'information au cœur de la démarche », Rapport, Mars 2003, p.31

Chapitre I. Fondements conceptuel et cadre théorique de l'IE

L'information est une ressource précieuse dont la protection contribue à l'efficacité de ses actions au développement de ses activités et à la pérennité de l'entreprise.

L'amélioration de la protection physique et logique de son environnement, nécessite la mise en oeuvre de méthode éprouvée et l'affectation de moyens humains, financiers, et techniques.

Pour que l'entreprise travaille en toute confiance avec ces collaborateurs, et à l'extérieure, elle doit mettre en place un ensemble de dispositifs et procédures techniques administratives juridiques qui forme la sécurité de l'entreprise.

Le tableau suivant présente les types de protection :

Tableau n°04 : types de protection de l'information

Types de protection	Exemple des mesures concrètes
Mécanique	Mettre ses documents au coffre, ne pas faire visiter son site de production, maîtriser au maximum les informations de l'entreprise, quel qu'en soit le support (publicité, courrier, plaquettes, rapport annuel, poubelles, déchets industriels, téléphone, fax, photocopies, photographies), utiliser une broyeuse, contrôler l'accès aux locaux, mettre en place une vidéosurveillance, analyser les cadeaux reçus pour y détecter d'éventuels micros.
Logique	Renouveler les mots de passe, procéder à un audit de piratage, faire des copies régulières des documents, utiliser la cryptographie et les signatures numériques, mettre en place des logiciels de protection contre l'intrusion (firewalls), ne pas se séparer de son ordinateur portable en déplacement (le mettre au coffre)
Humaine	Rester discret, ne pas parler à tort et à travers, fausser ses instruments de mesure afin que les ouvriers eux-mêmes n'aient pas accès aux paramètres exacts, entretenir de bonnes relations avec ses partenaires et ses employés, les former, les sensibiliser, qualifier ses prospects, choisir une banque de son pays, faire une enquête de voisinage, utiliser un jargon professionnel, ne pas

	vendre son fichier client, gérer ses alliances stratégiques, se méfier des confidences sur l'oreiller, des rencontres fortuites répétées.
Juridique	Déposer des brevets, les camoufler en les déposant sous d'autres noms de société, déposer des brevets-écrans, mettre une clause de non-divulgateion dans un contrat de sous-traitance, utiliser le secret professionnel, les clauses de non-concurrence, l'obligation de fidélité, faire respecter les droits d'auteur les marques, les modelés et dessins industriels, penser aux possibilités offertes contre le dénigrement, la publicité mensongère, la diffamation...

Source : LARRIVET, (S) : les réalités de l'intelligence économique en pme, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Toulon et du Var, 2002, P.8.

2.1.3. Influence et le lobbying

L'influence est la dernière étape de l'intelligence économique et c'est la que l'entreprise passe à l'action, elle s'appuie directement sur le premier volet de l'IE (la veille), celle-ci c'est la fonction offensive de l'IE qui va permettre à l'entreprise d'agir directement ou indirectement sur son environnement pour le rendre plus propice à la réalisation de ses objectifs.

2.1.3.1. Définition de l'influence

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

Et selon le manuel de formation en intelligence économique en Algérie : « l'influence est une stratégie et tactique de conviction menée auprès de

décideurs de manière déontologique et professionnelle, à partir d'un traitement approprié de l'information »²⁵

2.1.3.2. Le lobbying

Selon Moinet et Deschamps: « Le lobbying consiste à influencer une décision en présentant de manière ouverte les clés d'analyse d'un problème, ses tenants et ses aboutissants. Cette intervention dans le processus de décision publique a pour objectif de faire concorder les choix politiques avec des intérêts particuliers »²⁶

On peut dire alors que le lobbying est une pratique ouverte et légale d'influence qui consiste à influencer une décision de la puissance publique dans le sens de ses intérêts, il visera alors les institutions proches de l'entreprise (conseil municipal, régional, associations), mais aussi les clients, les concurrents, et plus généralement toute personne détentrice d'un pouvoir décisionnel allant dans le sens des intérêts de l'entreprise. et la réussite de ces actions repose sur une stratégie de visibilité (voir et être vu sur les sites institutionnels, blogs, forums, comptes ou groupes linkedIn Facebook et fils twitter...), et repose aussi sur une stratégie de présence soit conversationnelle, physique, symbolique, sponsoring, don, mécénat, publicité, représentation.

2.1.3.3. La mise en place des actions d'influence

Selon GLOAGUEN, (PH)²⁷ : Pour que les actions d'influence soient efficaces et réussies il faut :

- **Repérer les décisions publiques susceptibles d'impacter l'entreprise**

Détecter les projets publics qui puissent impacter les intérêts de l'entreprise qui l'aidera à décider ce qu'elle souhaite obtenir par rapport à ces projets et la position qu'elle veut défendre.

- **Cibler les interlocuteurs**

La cible principale sera souvent l' élu ou la commission d'élus qui donnera ou non le feu vert au projet. Mais il peuvent aussi faire valoir leur arguments auprès des autres

²⁵Manuel de formation en IE en Algérie, Ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement septembre 2010, p. 28.

²⁶ MOINET (N), DESCHAMPS (C) : *la boîte à outils L'intelligence économique*, Dunod, Paris, 2011, P27.

²⁷ GLOAGUEN, (PH) :op.cit, pp.33-36.

personnes en charge du dossier : le conseil qui mène l'étude préalable, l'expert ou le consultant dont les avis vont compter...

- **Utiliser différents moyens**

- **Les réseaux** : favorisent les contacts, disposent de moyens de communication souvent plus variés (les syndicats professionnels ou fédérations, les clubs, les chambres de commerce ou de métiers, les pôles de compétitivité, les associations d'anciens élèves...)
- **Les manifestations professionnelles** (séminaires, congrès, foires, salons) ceux-ci vont fournir des occasions pour faire passer vos messages, des contacts avec de nombreux professionnels, des interventions ou des questions lors de conférences, des ateliers thématiques...
- **La presse** : elle permet de communiquer les points de vue (interviews, tribunes, rédaction d'articles), soit auprès du grand public (presse locale ou nationale), soit auprès d'une profession (presse technique et sectorielle).
- **Internet** : le Web offre de nombreux canaux d'expression avec l'avantage d'un coût très faible, d'une large diffusion et d'une grande réactivité : blogs d'entreprises, forums, lettres d'informations électroniques...
- **Les réseaux sociaux** : tels que Facebook, Viadeo, LinkedIn, twitter, ou encore Google+, facilitent également la construction de communautés d'intérêts autour d'un même thème.

- **Faire des alliances**

Pour être plus efficace il faut trouver des alliés qui partagent tous ou au moins une partie de leurs intérêts, pour convaincre le décideur que leurs actions coïncident avec l'intérêt général.

Les alliés peuvent être des clients, des fournisseurs, des partenaires commerciaux et même ça peut être des entreprises de leur secteur (des *think tanks*) ou des associations de consommateurs. Ils peuvent recourir à un cabinet-conseil en lobbying et affaires publiques.

- **Adapter le comportement vers les interlocuteurs**

Faire preuve de professionnalisme, être claire et précise dans les messages et être clair et transparent dans leur démarche, il ne faut pas abuser l'interlocuteur ou à faire pression sur lui, il faut savoir le valoriser.

- **Inscrire les actions d'influence dans la durée**

Le comportement professionnel et le respect de leurs engagements pourront augmenter leurs chances de réussite.

- **Soyez prudent lors d'opérations de communication (interne ou externe) et des négociations**

Il faut bien soigner la communication (site internet, communiqués de presse, supports de communication) et bien contrôler l'ensemble des informations qui sortent de leurs entreprise.

- **Surveiller l'E.-réputation :**

Faire face aux critiques et défendre leur image sur Internet et les réseaux sociaux. Lors il faut développer et mettre en œuvre une véritable Politique de gestion de leurs réputation numérique en protégeant leurs marques et le nom de domaine, formalisez une stratégie de communication et de veille de l'e-réputation, sensibiliser les salariés de leurs entreprise à la question de l'e-réputation.

2.2. Les principales fonctions de l'intelligence économique

Pour illustrer les principales fonctions de l'intelligence économique, nous allons nous baser sur les travaux et recherches effectuées par Jean-Louis Levet²⁸, celui-ci distingue quatre fonctions que doit remplir l'intelligence économique :

- 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 ;

2.2.1. La maîtrise des connaissances et savoir-faire

²⁸Jean-Louis Levet, « intelligence économique : mode de pensée, mode d'action », op.cit, p. 57.

Les connaissances et les savoir-faire de l'entreprise constituent son capital le plus précieux.

La maîtrise de ces connaissances permet de renforcer la création et le développement des idées, de conduire des projets et de réaliser de nouveaux produits.

L'intelligence économique intervient pour identifier ces connaissances et savoir-faire, les développer et les protéger

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

2.2.2. La détection des opportunités, des risques et des menaces

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

D'après J-L. Levet²⁹, les opportunités constituent tout ce qui permet de dynamiser le portefeuille de connaissances de l'entreprise. Elles sont au moins au nombre de trois :

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

Les risques et les menaces sont plus nombreux et sont d'ordre interne et externe. Les risques et les menaces internes à l'entreprise, souvent sous-estimés, peuvent provoquer des dommages étendus et durables.

Ces risques sont directement liés à la gestion interne et concernent essentiellement la protection de l'information. On distingue :

- Les risques de captation : le savoir-faire est divulgué à l'extérieur de l'entreprise sur des documents internes.
- Le risque de banalisation : lorsque les savoir-faire confidentiels de l'entreprise ne bénéficient pas d'une circulation structurée des informations.

²⁹LEVET, (J.L) : op.cit, p62.

- Le risque d'illusion : lorsque l'entreprise s'est trompée complètement en se procurant un savoir-faire extérieur.

Les risques et les menaces externes sont principalement liés à la fois à la maîtrise de l'information ouverte (légale et disponible) et de l'information fermée (non disponible légalement). on peut proposer une typologie sommaire de ces menaces³⁰ :

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

2.2.3. La coordination des acteurs et des activités

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

Selon J-L. Levet et R. Paturel, cette démarche collective peut revêtir deux significations complémentaires³¹

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

Coordonner les stratégies, en favorisant les réflexions collectives, suppose que:

- La mise en place d'un sens du dialogue et de l'intelligence collective.
- Le recensement des complémentarités de savoir et de savoir-faire, tant à l'intérieur de l'entreprise, qu'entre entreprises (complémentarité au niveau de la recherche et Développement, de la production, de la politique commerciale...).
- Une culture collective de l'information et la mise en place des circuits prédéfinis de sa circulation.

³⁰ LEVET, (J.L): op.cit, p64.

³¹ M. Rida CHAFIK, « Etude empirique sur les pratiques des entreprises marocaines en matière d'intelligence économique », op. Cit, p. 30.

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

2.2.4. La mise en œuvre des stratégies d'influence

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

J-L. Levet identifie deux types d'influence:

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

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

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

Il s'agit également, pour une entreprise, d'influencer les pouvoirs publics à réglementer, si la réglementation envisagée contraint ses concurrents.

Cette section nous a permis de mettre en évidence les trois dimensions principales de l'IE à savoir : la veille, la sécurité de l'information, l'influence, et que chaque dimension

Chapitre I. Fondements conceptuel et cadre théorique de l'IE

rempli plusieurs fonctions.. Ce qui dénote de la complexité du concept laquelle caractéristique est mise en évidence dans la section précédente.

Conclusion

Au terme de chapitre, l'intelligence économique peut être considérée comme étant une démarche proactive de gestion de l'information pour la prise de décision. Elle a fait l'objet de multiples définitions depuis son apparition de même que sa pratique a nettement évolué ces dernières années.

L'intelligence économique est une démarche qui englobe la veille stratégique (processus continu conduisant à acquérir l'information stratégique pertinente), la protection (ensembles des moyens actifs et passifs pour assurer la sauvegarde du patrimoine informationnel de l'entreprise et de ces activités de l'information) et l'influence (agir sur son environnement et le rendre plus propice pour la réalisation de ses objectifs).

La mise en évidence de l'évolution de l'intelligence économique en tant que concept et en tant que pratique, rendre compte l'importance de la dimension organisationnelle qui se traduit par la multiplicité des fonctions et l'importance de leur harmonisation. Ce qui pose des questions sur la mise en œuvre.

Chapitre II. La mise en œuvre de l'intelligence économique au niveau de l'entreprise

Chapitre 02 : La mise en œuvre de l'intelligence économique au niveau de l'entreprise

Dans un contexte de mondialisation, accompagnée d'un accroissement de volumes des informations, l'augmentation de nombre de sources de celle-ci et le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication ; la maîtrise de l'information est d'une nécessité vitale pour l'entreprise.

Pour se faire il faut introduire une démarche d'intelligence économique adaptée à la taille, aux moyens à la culture et au domaine d'activité de l'organisation.

Dans ce chapitre nous allons essayer de comprendre les clés de succès de la mise en œuvre de cette démarche. Pour ce faire nous nous proposerons d'examiner les axes suivants :

Section 01 : L'organisation et l'intelligence économique.

Section02 : Processus d'intelligence économique.

Section 01 :L'organisation et l'intelligence économique

On ne peut pas mettre en place une démarche d'intelligence économique sans provoquer 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.¹

Il ne faut pas oublier l'élément humains avec ses valeurs, ses besoins et de ses compétences ni négliger la complexifié des relations (verticales, horizontales, opérationnelles, fonctionnelles) existantes au sein de l'organisation.

1.1. Le diagnostic organisationnel

Il est important lors de la mise en place de la démarche d'intelligence économique d'identifier les conséquences que cela peut avoir sur la structure.

¹ MENÉNDEZ, (A) et coll. : *intelligence économique un guide pour débutants et praticiens*, Coordination : IDETRA, 2002, p27.

Chapitre II. La mise en œuvre de l'intelligence économique au niveau de l'entreprise

Le diagnostic organisationnel va nous permettre d'analyser les aspects de l'entreprise : selon MENÉNDEZ, (A)²

- le cadre stratégique (la loi, les aspects politiques et économiques de l'environnement de Travail) et fonctionnel (planification, comparaison des résultats par rapport aux efforts, Distribution des rôles et tâches) ;
- le contexte collectif (climat de l'entreprise, motivation, niveaux variés de communication, styles de direction, capacité à résoudre les problèmes, organisation du pouvoir) et individuel (partenariats de pairs à pairs et partenariats entre les différents niveaux hiérarchiques).

1.2. L'analyse des flux d'informations

L'analyse des flux d'information dans l'entreprise est très importante, il nous donne le niveau de sensibilisation du personnel dans ce même organisme.

Pour cela il faut reprendre a ces questions :

- Quelle est la culture de l'information dans l'entreprise ?
- Quels canaux utilisés?
- Comment est diffusée l'information dans l'entreprise ?
- Quel type d'information est diffusé au client ou partenaire?
- Quelle sont les outils utilisés pour avoirs les informations dans l'entreprise ?
- Comment les différents niveaux hiérarchiques participent-ils à la diffusion de l'information ?

1. 3. L'intelligence économique dans l'entreprise

Il est à noter que le facteur taille joue un rôle important sur la façon dont va s'organiser l'intelligence économique et sur les moyens qui y sont alloués.

Selon MENÉNDEZ, (A)³ les points suivants doivent donc être pris en considération :

- Faire un état des lieux : il faut réaliser un audit d'informations à partir de ce qui est déjà collecté dans l'entreprise. Cet audit doit inclure les multiples bases de données actuellement éparpillées et gérées par différentes personnes. Disposer d'un inventaire en

² Ibid, p27

³ MENÉNDEZ, (A) et coll.: op.cit p32.

Chapitre II. La mise en œuvre de l'intelligence économique au niveau de l'entreprise

interne de toutes les informations contenues dans l'entreprise peut engendrer des économies de temps considérables.

- Segmenter : Il faut distinguer quelle information est importante pour un développement stratégique de l'entreprise de celle qui ne l'est pas. Il faut ensuite classer l'information pour que le personnel sache quelles sont les informations déjà disponibles au sein de l'entreprise et celles qui restent à collecter. La segmentation permet de trier l'information par centres d'intérêt : les clients, les ventes, les coûts, les matières premières, les fournisseurs, la concurrence...

-Créer les conditions matérielles : en matière de maîtrise de l'information, l'organisation du travail n'est pas neutre. Dans la mesure du possible, il est judicieux de consacrer un espace spécifique au sein de l'entreprise au stockage de l'information.

1.3.1. Les formes d'intelligence économique dans l'entreprise

On distingue trois modèles d'organisation de l'intelligence économique en entreprise en fonction de la taille de celle-ci et des moyens dont elle dispose :

- **Une équipe dédiée à l'Intelligence économique**

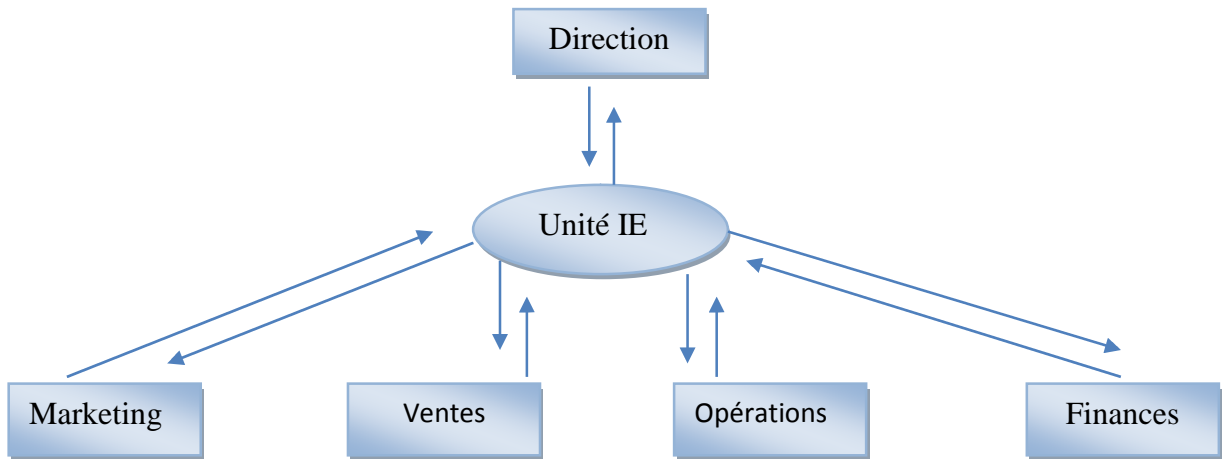
L'entreprise s'est dotée d'une équipe spécialisée et dirigée par un responsable à l'intelligence économique, rattachée à la direction générale ou dépend d'une unité opérationnelle. L'équipe est composée d'informaticiens, de chercheurs, d'analyste et de professionnels de l'information.... Cela correspond aux entreprises disposant de ressources humaines et financières conséquentes.⁴

Cette organisation est présentée dans les deux schémas ci- après :

⁴<http://www.isere.gouv.fr/content/download/21493/145303/file/Guide%20des%20bonnes%20pratiques%20en%20matiere%20d> (consulté le 20/05/2015).

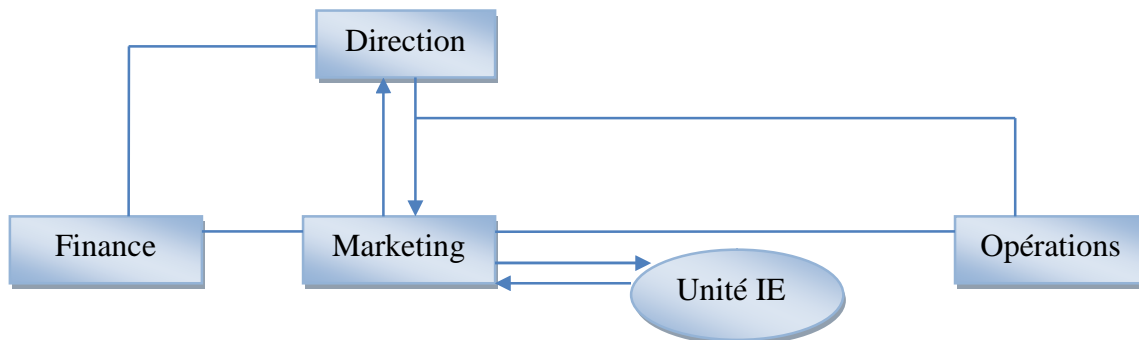
Chapitre II. La mise en œuvre de l'intelligence économique au niveau de l'entreprise

Figure n°03 : L'intelligence économique placée sous l'autorité de la Direction Générale.



Source : MENÉNDEZ, (A) et coll. : op.cit, p33.

Figure n°04 : L'intelligence économique dépend d'une unité opérationnelle.



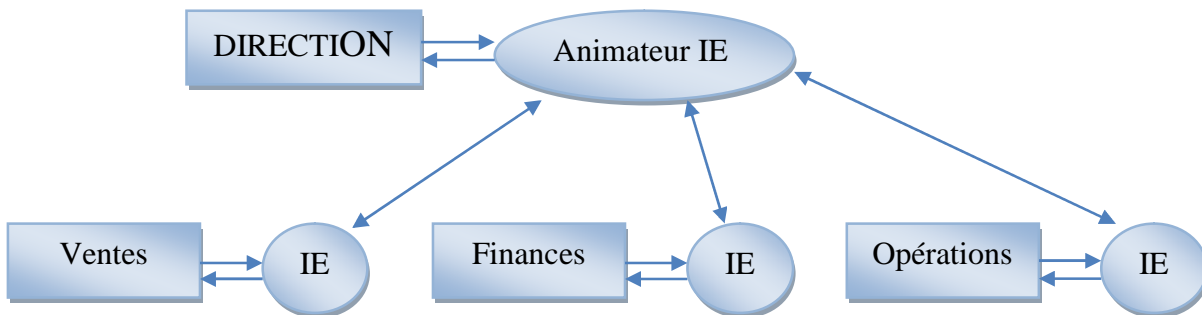
Source : MENÉNDEZ, (A) et coll. : op.cit, p33.

Chapitre II. La mise en œuvre de l'intelligence économique au niveau de l'entreprise

- **la fonction Intelligence économique répartie**

Dans les plus petites structures où il n'existe pas d'équipe dédiée, la fonction est partagée entre plusieurs responsables au sein de l'entreprise. et où l'un de ces responsables est désigné comme animateur du groupe, comme le montre le schéma suivant :

Figure n°5 : La fonction Intelligence économique répartie



Source : MENÉNDEZ, (A) et coll. : op.cit, p34.

1.3.2. Conditions de base pour la mise en place de l'intelligence économique

La mise en place d'une démarche d'intelligence économique au sein d'une entreprise doit s'appuyer sur un certain élément qui est :

- l'engagement de la direction : les dirigeants de l'entreprise doivent être convaincu de l'utilité et la nécessité de ce projet, et surtout le soutenir.
- avoir une vision claire de la stratégie de l'entreprise concevoir un plan d'action qui contiendra les actions à mener de la phase de conception à la phase de démarrage.
- Former et sensibiliser le personnel de l'entreprise à cette démarche, car il a un rôle important à jouer, il faut qu'il soit informé des objectifs et enjeux d'une telle démarche, surtout créer chez lui une culture de partage de l'information et de travailler en équipe.
- disposer d'un système d'information fiable : il s'agit de l'ensemble des ressources (hommes, matériau, logiciels) organisé rationnellement pour collecter, traiter et stocker, protéger et diffuser les informations dans l'entreprise.

Pour que la démarche d'intelligence économique soit efficace, la détermination des besoins de l'organisation est une étape primordiale pour qu'elle puisse s'adapter et s'améliorer en permanence.

Chapitre II. La mise en œuvre de l'intelligence économique au niveau de l'entreprise

Section02 : Le processus d'intelligence économique

L'intelligence économique (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.

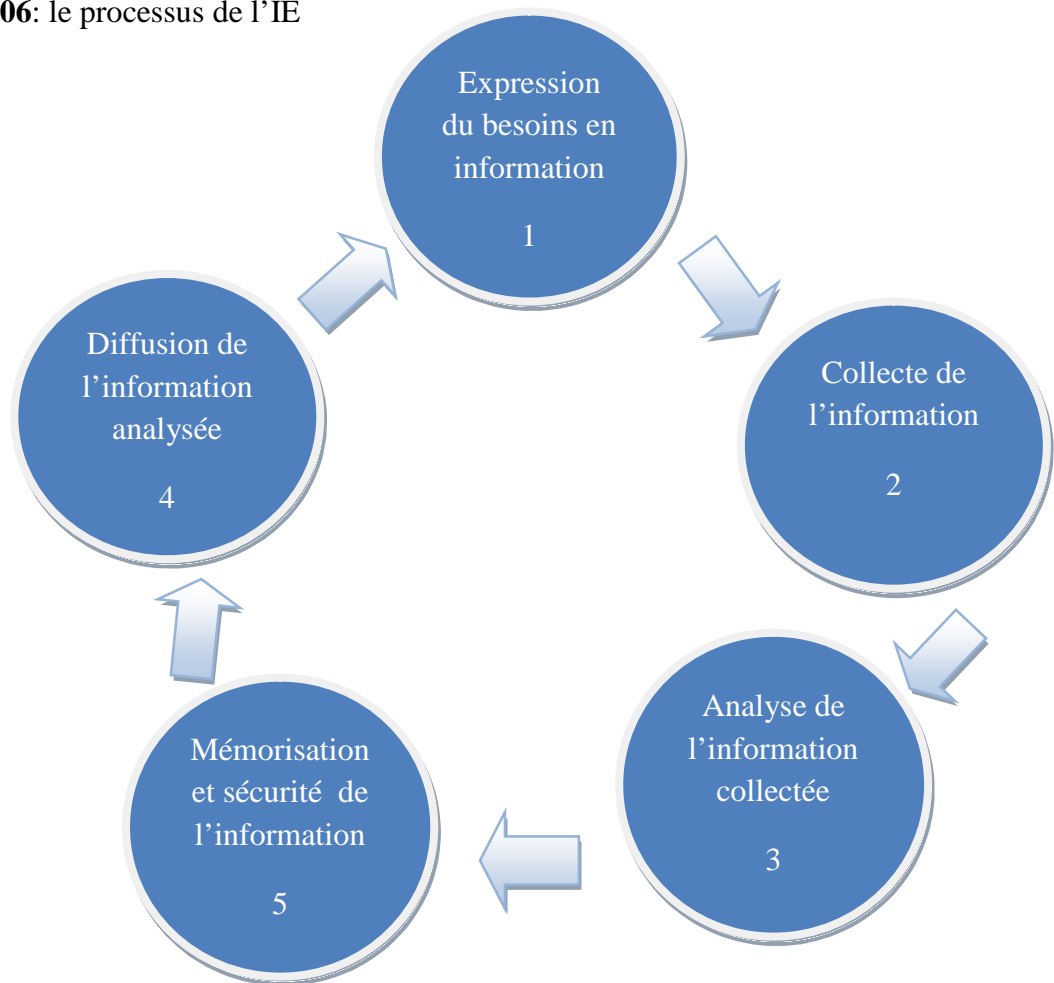
Ce point développe les grands principes en matière d'information que constitue le cycle du renseignement. Il doit couvrir l'ensemble de la chaîne qui permet de transformer l'information en connaissance utile pour la décision et l'action : la définition ou le recueil des besoins, leur traduction en renseignements, la planification de la recherche, la collecte, le traitement, l'analyse et la diffusion.

Cette section traitera la mise en place de l'intelligence économique dans son approche processus.

Le schéma ci-après explicite clairement les différentes étapes du processus d'intelligence économiques :

Chapitre II. La mise en œuvre de l'intelligence économique au niveau de l'entreprise

Figure n°06: le processus de l'IE



Source : Elaboré par les auteurs

2.1. Cadre d'application de l'intelligence économique

Pour être efficace dans son approche d'intelligence économique, une entreprise doit mener une véritable réflexion sur les principaux aspects de son activité et les objectifs qu'elle souhaite atteindre, selon MENÉNDEZ, (A)⁵ :

- S'agit-il d'objectifs stratégiques : modernisation, innovation, expansion ?
- S'agit-il d'être plus compétitif sur un marché difficile ?
- S'agit-il de maintenir sa position de leader ?

Dans un premier temps, toutes ces questions doivent être clairement identifiées, partagées et discutées par l'équipe de direction.

⁵ MENÉNDEZ, (A) et coll.: op.cit, p29.

Chapitre II. La mise en œuvre de l'intelligence économique au niveau de l'entreprise

Dans une deuxième phase, l'ensemble de ces choix sera expliqué au personnel, de manière simple, comportant les tâches que chacun aura à accomplir.

Par la suite, élaborer un plan de collecte de l'information qui correspond avec les enjeux de l'entreprise.

2.2. L'organisation de la recherche et la collecte des informations

Dans un contexte de profondes mutations, l'anticipation, l'expérimentation et l'apprentissage organisationnel sont devenus une nécessité pour l'entreprise.

Dès lors que l'information est une matière première précieuse pour l'entreprise et vue l'abondance et la diversité de celle-ci et le fait d'avoir une information utile avant ses concurrents constituent un avantage concurrentiel. Cette étape s'avère très importante pour en arriver à la prise de décision dans les bonnes conditions de délais de qualité et de coûts.

Après avoir déterminé les besoins en information, on passera à la collecte de celles-ci à partir des sources d'informations retenues, et à valider celles qui sont susceptibles d'apporter des réponses à la demande informationnelle.

La collecte de l'information doit être organisée et passer avant tout par une implication vigoureuse du chef d'entreprise, la sensibilisation des salariés en leur expliquant les enjeux et les objectifs de cette démarche, et surtout mettre en place un dispositif de collecte d'information adapté à la taille, au moyen de l'entreprise, à sa structure et à sa culture.

2.2.1. L'information dans l'entreprise⁶

Dans tous les secteurs d'activité, dans toutes les entreprises, l'information est devenue le « nerf de la guerre ». L'acquisition de l'information utile avant ses concurrents, et savoir la rendre disponible à ceux qui savent en tirer profit dans l'entreprise sont des éléments qui permettent d'avoir la valeur ajoutée.

Il y a peu de temps, disposer de l'information pertinente était réservé à une élite.

⁶<http://www.petite-entreprise.net/P-3079-81-G1-l-information-dans-l-entreprise.html>, (consulté le 10/04/2016).

Chapitre II. La mise en œuvre de l'intelligence économique au niveau de l'entreprise

Aujourd'hui, toutes les entreprises maintenant ont l'accès à l'information et attendent de nous que nous soyons tous des décideurs capables de capter et tirer l'information pertinente, de la transformer, de la rendre disponible.

L'information est gigantesque et ne cesse d'augmenter de plus en plus vite. Il a fallu 15 ans, de 1990 à 2005 pour voir doubler l'information des entreprises. Aujourd'hui, une entreprise double son capital informationnel tous les 72 jours. Il faut noter que le coût d'acquisition de l'information est faible pour ceux qui savent la fournir, mais dont la valeur ajoutée est très forte pour celui qui la reçoit et sait en tirer profit.

Organiser, structurer, tirer profit, visualisation, reporting est tout un tas de défis auxquels se doivent de répondre les gestionnaires en vue de maîtriser leur capital informationnel.

2.2.2. Détermination des besoins en informations

Pour mener à bien sa politique stratégique, prendre la bonne décision et faire les choix les plus efficaces, l'entreprise doit connaître son environnement, connaître ses concurrents, ses clients, ses partenaires de coopération et la politique commerciales et d'innovation, risques politique

Et donc elle doit avoir des informations dans de nombreux domaines :

- Informations technologiques ;
- Informations scientifiques et techniques ;
- Informations réglementaires, normatives et juridiques ;
- Informations financières et commerciales ;
- Informations géopolitiques, sociologiques, socio-économiques et culturelles.

2.2.2.1. L'étendue de la surveillance

On peut distinguer entre une surveillance globale et permanente de l'environnement et une surveillance ciblée :

Chapitre II. La mise en œuvre de l'intelligence économique au niveau de l'entreprise

- **la surveillance globale et permanente**

Pour ce type de surveillance, l'entreprise est appelée à effectuer une veille globale et avoir une écoute large de son environnement afin de détecter les risques de surprises. Aguilar affirme en 1967 dans son ouvrage « scanning the business Environment » que la veille stratégique dans l'entreprise joue le même rôle que celui du radar du navire dans la mesure de détecter tous les signaux que ce soit forts ou faibles. Les radars ont une fonction d'alerte et de détection des événements inconnus susceptibles d'influencer le devenir de l'entreprise.

Ce type de surveillance malgré son importance et son utilité il comporte l'inconvénient de surinformation qui en résulte et qui est souvent mal géré.

- **La surveillance ciblée**

Ce type de surveillance consiste donc à définir les thèmes que la veille doit étaler. Il s'agit de scinder l'environnement en domaines ou acteurs à surveillés et de les classer verticalement, en utilisant un critère qui est le degré d'importance et l'actualiser régulièrement pour faire évoluer les axes de veille en fonction des changements de l'environnement.

La définition de ces axes de veille s'avère une étape indispensable dans un système d'intelligence économique. et n'est pas une chose aisée ça exige une réflexion elles doivent être délimités en fonction des besoins de l'entreprise, ses orientations stratégiques, son stade de développement, ses marchés potentiels... surtout ce choix dans une vision à moyen et long terme.

2.2.3. La collecte de l'information

Une fois les besoins en information sont définis, on passe à la collecte de celle-ci commençant par identifier les différentes sources d'information on peut distinguer les sources formelles ou informelles :

2.2.3.1. Sources formelles de l'information

L'information est dite formelle dès lors qu'elle est publiée sur support papier, informatique, microfilm :

Chapitre II. La mise en œuvre de l'intelligence économique au niveau de l'entreprise

- Les journaux, les revues, les périodiques généralistes et spécialisés. Les livres, les encyclopédies, les rapports des analystes, rapports annuels des sociétés ...
- Les banques et les Bases de données, les CD-ROM.
- Les Brevets, les normes.
- Les Sources d'Informations légales : les tribunaux de commerce, les services du registre de commerce, les conservations foncières, les directions des impôts...
- La télévision, le cinéma, la radio.
- L'Internet.
- Les organismes : par exemple les chambres de commerce et d'industrie (CCI)
- Les Sources internes d'Information : Les fichiers clients/ fournisseurs, les documents comptables et financiers, les rapports techniques, les publications internes...

2.2.3.2. Sources informelles de l'information

Appelées « informations grises » ou « informations fermées », elles ont pour origine l'homme en action sur le terrain.

« Il s'agit d'informations de première main, non formalisée et qui peut résulter d'une conversation, de paroles entendues fortuitement, d'observation visuelle, ou d'une sensation suite au toucher, ou d'une odeur sentie, ou encore de la sensation ressentie en goûtant quelque chose .Dans les entreprises les sources de ce type d'information résident principalement dans les contacts avec des personnes de nature diverse: clients, fournisseurs, concurrents, laboratoires, salons, etc. ».⁷

Sources informelles peut s'intéresser au : réunions; les missions et voyages d'études, les clients, fournisseurs, concurrents, sous-traitants, Les expositions, foires et salons, les colloques, congrès et séminaires, Les associations professionnelles, les comités et les syndicats, les candidats à l'embauche, le personnel temporaire, les stagiaires des enquêtes auprès des clients, des opinions, des rumeurs de l'industrie....

L'information informelle est indispensable en intelligence économique dès lors que son acquisition nécessite une maîtrise préalable de l'information formelle, et par la suite la création d'un réseau relationnel qui sera sollicité à chaque fois que l'entreprise a besoin de répondre à des questions précises principalement d'ordre stratégique.

⁷ Humbert, (L): *Veille stratégique, La méthode L.E.SCA*ning, Edition EMS, 2003, p21.

Chapitre II. La mise en œuvre de l'intelligence économique au niveau de l'entreprise

- **L'organisation en réseau**

L'IE n'est efficace que si elle est organisée en réseau. Les entreprises doivent faire connecter le personnel impliqué dans les activités de l'IE les uns aux autres par des voies de communication physiques ou virtuelles. Ainsi, le responsable d'intelligence économique est amené à multiplier ces relations interpersonnelles, en interne et en externe, pour pouvoir constituer son réseau.

Un réseau peut être défini comme « *un ensemble dynamique et vivant, qui se nourrit en permanence de ce que veulent bien y apporter ses membres. La confiance et la réciprocité sont les clés du fonctionnement optimal et pérenne du réseau, dans un processus constant d'échange d'information, chacune des parties offrant quelque chose à l'autre en contrepartie des informations qu'elle détient* »⁸

On distingue alors entre le réseau interne et le réseau externe de l'entreprise. Leur création nécessite la connaissance d'un maximum de gens :

- le réseau interne

Cohen Corine affirme que : « *La majorité des informations utiles aux décideurs se trouve en interne. Les réseaux internes prennent ici toute leur dimension. Certaines sources internes sont mieux placées que d'autres pour établir des contacts privilégiés avec des acteurs extérieurs et recueillir des informations de valeur* »⁹

Vu que ces informations sont difficilement accessibles, la création des réseaux en interne s'avère indispensable pour y accéder ce genre d'informations qui ne sont ni matérialisées ni publiées. Et donc différents moyens peuvent être utilisés : la participation à des réunions telles que les groupes de travail, les comités d'entreprises, les cercles de qualité, les stages de formation, les missions, la mobilité professionnelle... aussi la création d'un réseau d'observateurs constitué des salariés de l'entreprise ayant des contacts avec l'environnement extérieur.

⁸ BLOCH, (A) : L'intelligence économique, Economica, Paris, 1999, p 29-30

⁹ COHEN, (C):op.cit, p137.

Chapitre II. La mise en œuvre de l'intelligence économique au niveau de l'entreprise

F. Jakobiak affirme que la création d'un réseau d'observateurs est un outil indispensable pour l'acquisition de l'information informelle : « *La recherche et la collecte d'informations informelles, de renseignement, sont des opérations capitales en intelligence économique. 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, c'est-à-dire au niveau de chaque groupe d'experts en charge d'un sujet précis chacun de ses groupes a la responsabilité de son propre plan de renseignements et donc, dans chaque entreprise, il y a plusieurs plan de renseignements distincts* »¹⁰

- Le réseau externe :

La création d'un réseau externe nécessite des relations durables avec le maximum de personnes de l'environnement extérieur à l'entreprise (les clients, fournisseurs...) et qui doivent être fondée sur la confiance réciproque, l'honnêteté, la transparence et l'échange d'informations.

L'information informelle peut être captée auprès des fournisseurs, des clients, des banquiers, des sociétés de service et la conversation reste le seul moyen pour les recueillir.

Selon B. Besson et J-C Possin : « *Les consultants, cabinets de conseils, organismes administratifs en font également partie. Au-delà toute personne détentrice, à quelque titre quel qu'il soit, des réponses recherchées, a vocation à faire partie du réseau extérieur, Ces personnes devront être approchées. Ils deviendront des « correspondu » ou les sources des membres du réseau interne. La gestion et la maîtrise du réseau extérieur seront à la charge des responsables de l'intelligence économique. Ainsi, chaque membre du réseau interne sera une interface entre ses sources extérieures et les responsables de l'intelligence économique.*»¹¹

Le tableau ci-après tend à montrer les avantages et inconvénients de chaque source d'information :

¹⁰ JAKOBIAK, (F) : *L'intelligence économique en pratique, comment bâtir son propre système d'intelligence économique*, 2ème édition, Paris- Edition d'organisation 2004, p119.

¹¹ BESSON, (B) et POSSIN (J.C) : *Du renseignement à l'intelligence économique*, Paris- Dunod, 1996.p50.

Chapitre II. La mise en œuvre de l'intelligence économique au niveau de l'entreprise

Tableau n°05 : les avantages et inconvénients des sources formelles et informelles d'information

	Sources	Avantages	Inconvénient
Formelles	Presse	-publique -bon marché -informations exhaustives -sources innombrables	-difficultés de sélection pertinentes -informations publiées obsolètes -information enjolivé
	Livres	-synthèses d'un maximum d'informations.	-nombreux titres -informations <i>obsoletes</i>
	Autres médias	Peu intéressant	
	Banques de données	-exhaustivité et accès facile -faible coût	-information rarement nouvelle -méthodologie de recherche difficile -peu de documents originaux
	Brevets	-80% des informations techniques se trouvent dans les brevets	-dépôt de brevet intervient tard -compréhension difficile -langue étrangère -certains secteurs non couverts
	Sources d'informations légales	-facilité d'accès	-informations de caractère limité
	Etudes prestataires	-informations de qualité traitée	-coût important
Informelles	Les concurrents	-par leur communication commerciale et financière -journée portes ouvertes -en devenant leurs fournisseurs, clients -par leur presse interne	-difficultés d'accès
	Fournisseurs et sous	-source d'information	-fournisseur des

Chapitre II. La mise en œuvre de l'intelligence économique au niveau de l'entreprise

traitants	intéressante	concurrents
Missions et voyages d'études	-sources extrêmement riches	-onéreuses
expositions et salons	-sources importantes	-demandent une préparation
Colloques, congrès	-pour développer son réseau	/
Etudiants, stagiaires	-sources très intéressantes	-problèmes déontologique
Candidats à l'embauche	-renseignement de premier choix	- problèmes déontologique
Comités divers	-syndicats, comités de normalization	/
Sources internes	-80% des informations s'y trouvent	-trouver les bonnes informations

Source : Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises: *Intelligence économique et stratégique, les systèmes d'information au cœur de la démarche*, France, rapport mars 2003, p.46.

2.2.4. Les conditions affectant la collecte de l'information

Il ya plusieurs conditions ou facteurs qui ont une influence sur le comportement des veilleurs et qui semblent nécessaires lors de la collecte de l'information¹² :

- **Le coût du temps**

Il nous amène à choisir une source d'information et pas une autre. En effet on préfère les sources d'information non documentaire (réunion...) de celle documentaire (journal, étude...) pour éviter de perdre du temps et aussi les sources d'information non documentaire fournissent des informations de manière interactive, ainsi l'information pourrait être enrichie ou corrigée lors de la discussion, ce qui va réduire le temps perdu lors de l'accès et le traitement de cette information compte tenu des connaissances tacites intervenant lors des interactions.

¹²MENIF, (S): *Problématique de la recherche d'informations d'origine « terrain » dans la Veille Stratégique. Proposition d'éléments pour la formation des traqueurs*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université Pierre Mendès-France de Grenoble, 2005, pp58-83.

Chapitre II. La mise en œuvre de l'intelligence économique au niveau de l'entreprise

- **L'Accessibilité de la source d'information**

Une étude menée par d'O'Reilly.C.A (1982) a montré que l'accessibilité de la source d'information est un élément essentiel pour la détermination de l'usage d'une source d'information.

- **La motivation des veilleurs**

Plus ils sont motivés plus ils utilisent des sources d'informations qui nécessitent un effort supplémentaire pour localiser l'information recherchée.

- **L'expérience**

Les veilleurs ayant une expérience dans leurs métiers maîtrisent les différentes sources d'information internes et externes et auront tendance à les utiliser. Plus l'accès à l'information est difficile plus les sources semblent difficiles à consulter et plus l'expérience des veilleurs est indispensable.

- **La formation à la collecte d'information**

Mettre en place des programmes de formation à la Veille pour l'ensemble de personnel pour qu'il puisse exercer leur mission.

Pour cela il faudrait les former :

- A faire preuve d'attention de façon à percevoir qu'il est en présence d'une information de type signal faible ;
- Au comportement de curiosité ;
- Au passage de l'individuel au collectif ;
- L'usage de l'information ;
- A découvrir le caractère anticipatif.

Les caractéristiques liées au pays, à sa culture et celle de l'entreprise et la taille de cette dernière peuvent aussi avoir une influence sur la collecte de l'information.

2.3. Le traitement de l'information

Les informations collectées lors de la phase de recherche et collecte sont de nature brute et fragmentée, et elles nécessitent un traitement pour les valoriser et les rendre porteuses de sens pour l'utilisateur.

Chapitre II. La mise en œuvre de l'intelligence économique au niveau de l'entreprise

En premier lieu il faut valider les informations en s'assurant de leur véracité, de leur exactitude et de la fiabilité des sources d'informations, ensuite les trier et ne retenir que celles qui correspondent à l'objet de recherche.

Deuxièmement, on passe à l'analyse des informations et donc leurs donner de sens en les organisant, structurant, hiérarchisant et cela en utilisant différentes outils et méthodes (l'analyse SWOT « analyse des force et faiblesse, opportunités et menaces », les cinq force de porter, bibliométrie, la méthode des courbes en S, la méthode Delphi, la prospective....).

Enfin, on arrive à interpréter et synthétiser, les résultats de l'analyse et mettre ces informations à la disposition de ceux qui ont en besoin.

2.3.1. Évaluation de l'information collectée

Cela consiste à vérifier la fiabilité des sources elles-mêmes et à produire des informations utiles à partir des données butes collectées.

En ce sens selon la cotation militaire, les auteurs distinguent quatre critères de validité des sources :

- Source digne de foi : les informations retirées sont toujours vraies (Tribunal du commerce)
- Source digne de foi : mais elle contient des risques d'erreurs ou de subjectivité (La presse).
- Source peu sûre : elle concerne les sources d'informations informelles qui doivent toujours être vérifiées ou recoupées.
- Source suspecte et subjective : elle doit être manipulée avec prudence (rumeurs).

Martinet et Ribault (1989) retiennent cinq critères d'évaluation d'une source D'information : la fiabilité, la vulnérabilité, la richesse, la performance et la discrétion. Et distinguent quatre critères pour juger la valeur d'une information :

- information très importante et prioritaire,
- information intéressante,
- information utile à l'occasion,
- information sans doute inutile.

Chapitre II. La mise en œuvre de l'intelligence économique au niveau de l'entreprise

2.3.2. Analyse de l'information

C'est l'étape la plus importante et la plus délicate dans le processus du traitement de l'information, elle consiste à interpréter et diagnostiquer les données brutes recueillies et à les transformer en un ensemble homogène qui peut servir de base pour la prise de décision. Elle se présente sous deux phases :

- La validation de l'information.
- La mise en valeur de l'information.

2.3.2.1. La validation de l'information :

Cette étape consiste à s'assurer de la pertinence et de la véracité des données collectées. Les données sont pertinentes dès lors qu'elles correspondent avec les besoins en information.

Il existe plusieurs méthodes de validation de l'information et parmi ceux-ci on peut citer :

- Identification de la source originale de l'information et vérification de sa crédibilité.
- Contrôle de la procédure utilisée pour obtenir des données statistiques.
- Recherche de sources différentes pour la même information et comparaison des données obtenues.
- Croisement de l'information auprès d'experts externes.

2.3.2.2. La mise en valeur de l'information

C'est l'utilisation de l'information brute pour produire des connaissances après avoir identifié sa qualité. Donc donner du sens et de la valeur aux informations incohérentes et éparpillées.

Ce processus de valeur ajoutée se résume dans trois étapes : au départ l'information brute provenant de sources formelles ou informelles doit être organisée, indexée et stockée ensuite on passe au traitement de cette information afin d'en produire une information intermédiaire diffusable, et ce n'est que dans la dernière étape que la valeur ajoutée de l'information sera dégagée avec l'intervention d'experts internes ou externes.

Il est important ici que les besoins en information soient bien compris de la part de la personne qui est chargée du processus d'Intelligence économique. Car les résultats de l'analyse de l'information créée vont être utilisés pour prendre une décision.

Chapitre II. La mise en œuvre de l'intelligence économique au niveau de l'entreprise

2.3.2.3. Les outils d'analyse de l'information

Il existe de nombreux outils d'analyse utiles pour extraire de la valeur d'une information dans tous les domaines, il appartient juste aux entreprises de décider, le cas échéant, des outils qui correspondent aux besoins en matière d'information, parmi ces outils on peut citer :

- **La bibliométrie :**

Selon B. Martinet et Y-M. Marti « *les outils bibliométriques ont donné des résultats intéressants, en permettant de structurer des masses considérables d'information (inexploitables autrement) et de sélectionner les plus pertinentes. En ce sens, ils sont d'un apport inestimable au traitement de l'information et donc à l'intelligence économique. Même les Américains, pourtant apôtres de l'intelligence à caractère essentiellement économique s'y mettent* »¹³

C'est une technique qui vise à sélectionner, structurer et évaluer un volume important des documents. Elle s'applique en particulier à la documentation technique et spécifiquement aux articles scientifiques et brevets.

- **La méthode de courbes en S :**

Elle consiste à extrapoler les résultats futurs à partir de résultats rétrospectifs. Utilisée dans le cadre de la veille technologique et de la veille commerciale, elle permet de classer les produits à surveiller suivant leur position sur la courbe en S (émergence, développement, maturité, déclin).

- **La méthode Delphi :**

Celle-ci s'appuie sur un travail de groupe, c'est un outil de prévision à moyen et à long terme, elle consiste en l'interrogation d'experts à l'aide de questionnaires pour pouvoir discerner des convergences d'opinions et de dégager des consensus et même fournir de différentes positions.

¹³ MARTINET, (B) et MARTI, (Y.M) : *l'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise*, Paris, Editions d'organisation, 1995, p57.

Chapitre II. La mise en œuvre de l'intelligence économique au niveau de l'entreprise

- **La prospective :**

Elle permet à l'entreprise d'anticiper les changements de son environnement et de déceler les tendances de ces évolutions potentielles. Comme elle permet de construire des conceptions pour l'avenir, d'établir des choix stratégiques et d'améliorer la qualité des décisions.

- **L'analyse SWOT :**

SWOT, pour "Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats" signifie en français "Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces" celle-ci précède à une :

- **Évaluation externe de l'entreprise :** identification des menaces à contrer et des opportunités à saisir dans l'environnement de l'entreprise.

- **Évaluation interne :** identification des forces et faiblesses et des compétences distinctives de l'entreprise par rapport à la concurrence et par rapport au temps

- **Les cinq forces de porter :**

Permettre l'analyse de l'environnement concurrentiel.

Les cinq forces fondamentales qui influencent la manière, dont l'entreprise, devraient se comporter face à la concurrence selon porter sont :

- La rivalité entre les firmes existantes,
- La menace de nouveaux entrants,
- La menace des produits et services substituables,
- Le pouvoir de négociation des clients
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs.

2.3.3. La synthèse des informations

C'est une opération très importante dans la prise de décision, car le passage d'une masse d'informations brutes ou interprétées à un tout homogène et concis et le fait d'intégrer dans la synthèse des recommandations d'actions ; permet de gagner de temps et de prendre des décisions pertinentes et efficaces.

Chapitre II. La mise en œuvre de l'intelligence économique au niveau de l'entreprise

Et c'est là qu'apparaît la différence entre la veille qui se contente des actions d'alerte des événements imprévus, et l'intelligence économique qui en plus de la veille fournit des recommandations d'actions.

2.4. La mémorisation et la sécurité des informations

Cette étape de processus de l'intelligence économique paraît nécessaire et incontournable dès lors que toute entreprise est exposée au risque de perte ou de détournement d'informations (vols de supports informatiques, interception de communications, manipulation de salariés...). Si elle est bien gérée, elle peut être un facteur d'efficacité de système de surveillance.

2.4.1. La mémorisation des informations

La mémorisation est l'opération qui consiste à garder en mémoire les informations brutes et les informations traitées. Elle facilite l'accès à l'information pour les utilisateurs potentiels tout en économisant le temps et le coût de recherche et de traitement ; elle peut s'effectuer au niveau de la cellule d'intelligence économique ou au niveau des différents départements de l'entreprise.

L'information mémorisée peut participer dans le processus de la prise de décision elle permet aux décideurs d'éviter de reconduire à chaque fois l'analyse et la modélisation d'un problème.

On peut donc mémoriser des événements (commande d'un client, hausse du prix d'un composant...), des décisions souvent répétitives (livraison du client, remplacements du composant...), et des modèles d'interprétation et de décision.

2.4.2. La sécurité des informations

La protection de l'information est une nécessité majeure, car celle-ci est exposée à différentes actions élicites telles que : l'espionnage, l'intrusion dans les locaux, sur le courrier, sur les réseaux de communication (réseaux informatiques et télécommunication), le piratage...

Chapitre II. La mise en œuvre de l'intelligence économique au niveau de l'entreprise

En cas de perte ou de divulgation de ces informations, les conséquences peuvent être lourdes pour les entreprises, notamment en termes d'image, de baisse du chiffre d'affaires ou de perte de parts de marchés.

La politique de sécurité doit être conçue pour protéger l'information sensible dont la diffusion peut entraîner une perte d'un avantage concurrentiel. *«Les menaces de caractère stratégique intéressant directement l'intelligence économique, 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 centrer les actions de développement »¹⁴*

On peut alors mettre en place des actions dans le but de protéger l'information stratégique et ceux-ci doivent être adaptées à la taille de l'entreprise et à ces moyens tels que¹⁵ :

- La nomination d'un responsable sécurité ;
- Classification des informations en fonction de leur degré de sensibilité (rares, vulnérables, stratégiques) ;
- Définition des règles d'accès aux outils informatiques, à Internet... ;
- Rédaction et diffusion de procédures de sécurité ;
- Rédaction et diffusion d'une charte précisant les usages autorisés des équipements informatiques ainsi que des supports de communication ;
- Gestion des risques et politique d'assurances ;
- Organisation d'une cellule de crise et d'un plan de continuité d'activité.

2.5. La diffusion de l'information

Pour être utile, l'information doit être diffusée au bon moment à la bonne personne pour pouvoir prendre la meilleure décision et élaborer la bonne stratégie.

¹⁴ MARTINET, (B) et MARTI, (Y.M) : op.cit, p 142.

¹⁵ GLOAGUEN, (PH) :op.cit, p40.

Chapitre II. La mise en œuvre de l'intelligence économique au niveau de l'entreprise

La diffusion constitue une étape incontournable de processus de l'intelligence économique, par ailleurs elle pose des difficultés de la communication et de la circulation des informations pour des raisons d'organisation, de hiérarchie, de manque de coordination entre les divisions et d'ignorance de la valeur de l'information...

2.5.1. La destination de l'information

Une fois, valider et analyser l'information doit être diffusée dans l'entreprise, pour mener à bien une diffusion d'information, on doit d'abord commencer par définir à qui l'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 à priori et sans ambiguïté à qui diffuser les informations donc il doit savoir qui sont ceux qui sont directement concernés par cette information par la suite on peut la diffuser à ceux qui sont dans l'entreprise et peuvent en avoir l'utilité dans leurs fonctions.

2.5.2. L'accès à l'information :

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 ressent le besoin.

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.

Pour se faire, il faut :

- Repérer qui détient des connaissances stratégiques et tracer une carte des connaissances individuelles ;
- Créer un système d'information interne qui : Offre à chacun les mêmes possibilités de s'informer et permet aux utilisateurs d'accéder à l'information qui les concerne dans leur fonction et suivant leur place dans l'organisation.

Chapitre II. La mise en œuvre de l'intelligence économique au niveau de l'entreprise

Il faut aussi créer au sein de l'entreprise une culture de partage de l'information : « *Il faut faire passer le message que l'information en elle-même n'est pas le pouvoir : c'est utiliser l'information qui donne le pouvoir et plus on donne et on échange de l'information, plus on en reçoit* »¹⁶

2.5.3. Les voies de diffusion de l'information

Les voies de diffusion de l'information deviennent de plus en plus nombreuses ; elles peuvent être des voix écrites, orales, électroniques...on peut retenir :

- Des réunions internes ;
- Les comptes-rendus de visites, rapports de mission ;
- Les colloques/séminaires/conférences internes ;
- Les lettres d'information et les journaux internes ;
- La messagerie électronique internet ;
- L'intranet : est un outil qui permet de diffuser et de partager de l'information au sein de l'entreprise (il faut développer une culture de feed-back au sein de l'entreprise).

¹⁶ MARTINET, (B) et MARTI, (Y.M) : op.cit, p.80.

Chapitre II. La mise en œuvre de l'intelligence économique au niveau de l'entreprise

Conclusion

On déduit que l'intelligence économique est concurrentielle et doit donc servir à alimenter les décideurs de l'entreprise en information de valeur. Cette valeur est une multiplication de plusieurs éléments : bonne analyse des besoins, pertinence et qualité des sources, qualité de l'analyse, diffusion de l'information, feed-back et sécurité.

La structure de l'organisation est un élément important pour l'entreprise on peut la considéré comme la première étape pour la démarche d'intelligence économique.

Pour que cette dernière soit efficace, la détermination des besoins de l'organisationnel est une étape primordiale pour qu'elle puisse s'adapter et s'améliorer en permanence

La diversité des pratiques de l'intelligence économique dans l'organisation nous permettra de montrer les conditions de la mise en œuvre de l'intelligence économique dans le cas de l'entreprise EPB.

Chapitre 03 : Étude de la perception de l'intelligence économique au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa

Avec l'ouverture, les entreprises algériennes aujourd'hui se sont exposées aux modifications et changements permanents et continuent des méthodes de travail. Pour cela la santé, la sécurité et le développement deviennent une préoccupation de plus en plus forte des entreprises.

Après avoir recensé l'ensemble des concepts théoriques relatifs à l'intelligence économique et à sa mise en œuvre nous abordons la partie pratique qui comporte une présentation générale de l'EPB, nous avons proposé d'effectuer une enquête à l'aide d'un entretien individuel dans le but d'apprécier les éléments qui permettent de voir si l'EPB réunit les critères d'éligibilité et enfin, proposer une simulation d'un projet d'instauration d'une démarche d'intelligence économique au sein de ce même organisme.

Section 01 : Présentation de l'enquête effectuée au sein de l'EPB

La présente section sera réservée à une petite présentation de l'entreprise sur laquelle nous avons centré notre étude, et la présentation de la méthodologie de l'enquête.

1.1. Présentation de l'EPB

Le port de Bejaïa joue un rôle très important dans les transactions internationales vu sa place et sa position géographique.

Aujourd'hui, il est classé 1er port d'Algérie en marchandises générales et 3^e port pétrolier. Il est également le 1^{er} port du bassin méditerranéen certifié pour les trois systèmes ISO 9001.2000 pour la qualité, ISO 14000 pour l'environnement et OHSAS 18001 pour l'hygiène, santé et sécurité au travail, et à avoir ainsi installé un système de management intégré.

Le décret n°82-285 du 14 août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta création de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et les textes pris pour son application à l'endroit des ports maritimes.

Chapitre III. Étude de la perception de l'intelligence économique au sein de l'EPB

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le sus mentionné décret.

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale algérienne de Navigation (CNAN).

Elle fut dotée par l'État, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci.

En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 mai 1988, n°88.199 du 21 juin 1988 et n°88.177 du 28 septembre 1988.

L'Entreprise Portuaire de Bejaïa ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 février 1989, son capital social fut fixé à dix millions (10.000.000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 novembre 1988. Actuellement, le capital social de l'entreprise a été ramené à 3.500.000.000 Da, détenus à 100% par les Services portuaires, par abréviation « SERPORTS SPA ».

1.1.1. L'organisation de l'EPB

L'EPB selon son organigramme est organisée comme suit :

1.1.1.1. Direction générale

Qui est représentée par le président de la direction générale qui assume les fonctions et les responsabilités de l'entreprise

1.1.1.1.1 Direction opérationnelle

Ces structures dépendent de la Direction générale adjointe opérationnelle, celles-ci prennent en charge les activités sur le terrain et qui ont une relation directe avec les clients.

- **Direction Manutention et Acconage (DMA)**

Elle est chargée de prévoir, organiser, coordonner et contrôler l'ensemble des actions de manutention et d'acconage liées à l'exploitation du port.

Chapitre III. Étude de la perception de l'intelligence économique au sein de l'EPB

- **Direction logistique (DL)**

Elle est chargée de mettre à la disposition de la Direction de la manutention et de l'aconage les moyens matériels nécessaires pour le déchargement des marchandises et leur transfert vers les lieux d'entreposage.

- **Direction Domaine et Développement (DDD)**

A pour tâches :

- Amodiation et location de terre-pleins, hangar, bureaux, immeubles, installations et terrains à usage industriel ou commercial ;
- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai ;
- Pesage des marchandises (pont-bascule) ;
- Avitaillement des navires en eau potable.

- **Direction Capitainerie (DC)**

Elle est chargée de la sécurité portuaire, ainsi que de la bonne régulation des mouvements des navires, et la garantie de sauvegarde des ouvrages portuaires.

- **Direction Remorquage (DR)**

Elle est chargée d'assister le pilote du navire lors de son entrée et de sa sortie du quai. Son activité consiste essentiellement à remorquer les navires entrants et sortants, ainsi que la maintenance des remorqueurs. Les prestations sont :

- Remorquage portuaire ;
- Remorquage hauturier (haute mer) ;
- Sauvetage en mer.

1.1.1.1.2. Direction fonctionnelle

Il s'agit des structures de soutien aux structures opérationnelles. Elles sont rattachées à la Direction générale adjointe fonctionnelle qui est chargée de concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

- **Direction du Management intégré (DMI)**

Elle a pour mission :

- La mise en place des procédures écrites en tenant compte des normes du certificat du système de management intégré (SMI) ;

Chapitre III. Étude de la perception de l'intelligence économique au sein de l'EPB

- Définir avec la direction générale le programme qualité et sa planification ;
- Assurer la gestion documentaire du système qualité ;
- Assurer la planification et la réalisation des audits qualité internes ;
- Assurer la mise en œuvre et l'aboutissement des actions correctives, préventives et projets d'améliorations.

- **Direction Finances et Comptabilité (DFC)**

Elle a pour mission :

- La tenue de la comptabilité ;
- La gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements) ;
- La tenue des inventaires ;
- Le contrôle de gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire).

- **Direction Ressource humaine et moyenne (DRHM)**

Elle est chargée de prévoir, d'organiser et d'exécuter toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines en veillant à l'application rigoureuse des lois et règlements sociaux. Elle a pour mission :

- La mise en œuvre de la politique de rémunération, de recrutement et de la formation du personnel ;
- La gestion des carrières du personnel ;
- La gestion des moyens généraux (achats courants, parc automobile, assurances ...etc.).

- **Direction Zones Logistiques Extra Portuaires :**

Elle a pour mission :

- Élaborer les schémas de développement technique, organisationnel, commercial et opérationnel des zones logistiques extra portuaires ;
- Suggérer les axes stratégiques pour le développement et la promotion des activités multimodales ;
- Élaborer les procédures de gestion et de fonctionnement opérationnel des sites logistiques ;

Chapitre III. Étude de la perception de l'intelligence économique au sein de l'EPB

- Accompagner la Direction générale pour l'obtention des différentes autorisations et agréments nécessaires pour l'opérabilité optimale du site.

1.1.2. Les objectifs de l'entreprise

- Optimiser la compétitivité de la chaîne logistique ;
- Maintenir la position de leader dans le domaine de l'activité portuaire ;
- Développer la culture d'entreprise pour une gestion optimale des ressources ;
- Participer au développement socio-économique ;
- Pérenniser et créer des emplois.

1.1.3. Politique de l'entreprise

- Développer le caractère pionnier d'offre logistique ;
- Mettre en place un bon climat d'affaires pour attirer le partenariat ;
- Être le précurseur du processus de développement de la chaîne de transport maritime, routier et ferroviaire ;
- Renforcer le partenariat entre les différents secteurs de la communauté portuaire en animant des rencontres avec ces derniers ;
- Réduire les surcoûts et générer des cash-flows afin d'assurer une capacité d'autofinancement et rentabiliser les investissements ;
- Orienter la gestion du capital humain vers le développement des compétences, le rajeunissement des effectifs, et la mobilité ;
- Privilégier et développer en permanence la culture de communication interne et externe.

1.2. La méthodologie de l'enquête

Afin de mieux appréhender et d'apprécier les éléments qui permettent de vérifier si l'EPB réunit les critères d'éligibilité en matière d'intelligence économique, nous avons

Chapitre III. Étude de la perception de l'intelligence économique au sein de l'EPB

opté pour une étude qualitative (Y. Poisson 1983) sous forme d'entretien individuel auprès des membres des employés de l'entreprise.

Ce choix se justifie par la sensibilité et la complexité du thème de recherche traité, de même que les méthodes qualitatives sont bien appropriées pour l'étude des opinions, des comportements et des pratiques des individus, afin d'identifier et d'analyser les actions de la mise en œuvre de l'IE. Évidemment, les études quantitatives sont fréquemment utilisées pour étudier cette question.

1.2.1-Le choix de l'outil de l'enquête

Parmi les instruments de collecte de données qualitatives, il y a l'entretien.

1.2.1.1-l'entretien

Pour la réalisation de cette enquête, nous avons choisi l'entretien semi-directif. O. Aktouf, le définit comme étant : « *Un type d'entretien caractérisé par un degré de liberté réduit ; l'interrogée aura à répondre le plus directement possible à des questions précises (mais qui restent tout de même assez large) ; il ne doit pas dévier du cadre de chaque question ni associer librement selon son inspiration comme dans d'autre type d'entretiens.*

Cet entretien est comme son nom l'indique, à mi-chemin entre le non directif et la directive. Dans la pratique, c'est souvent une combinaison de ces deux formes que l'on utilise. Le but recherché est de s'informer, mais en même temps de vérifier à l'aide de questions, des points particuliers liés à certaines hypothèses préétablies.

Dans ce type, le chercheur pose peu de questions il laisse le choix à la personne interviewée, mais il demande des explications ; des arguments et des exemples¹ ».

Nous avons donc élaboré un guide d'entretien² dans l'objectif est de reproduire l'image réelle des critères d'éligibilité de l'EPB à l'intelligence économique, que nous avons déclinée en six volets qui couvrent les différents domaines de l'intelligence économique :

¹AKTOUF, (O): *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique*, édition les presses de l'Université du Québec, Québec, 1987, p.88.

² Voir annexe.

Chapitre III. Étude de la perception de l'intelligence économique au sein de l'EPB

Le premier volet dû est intitulé « *la perception de l'intelligence économique* ». Il regroupe des questions relatives au degré de compréhension et d'intéressement de la société à l'intelligence économique.

Le deuxième volet intitulé « *Détection des besoins et collecte des informations* » vise à éclaircir la manière par laquelle les besoins sont décelés et par quel acteur, elle évoque aussi des questions concernant la collecte et les sources utilisées.

Le troisième se préoccupe du « *traitement et l'analyse des informations* ».

Le quatrième se penche sur « *la mémorisation et protection des informations* ».

Le cinquième s'intéresse aux pratiques de la société en matière de « *diffusion des informations et les moyens assurant cette fonction* ».

La pratique des actions d'influence en matière d'intelligence économique a fait l'objet de dernier volet.

1.2.1.1.1-Les conditions de déroulement des entretiens

Nous n'avons fait l'entretien avec quatorze d'employés de différents postes au sein de l'EPB et ce après la prise des rendez-vous. Le déroulement des interviews qui se sont effectués au mois d'avril 2016 est consigné dans le tableau suivant :

Tableau n°06 : les personnes interviewées

Les personnes interviewées	Poste occupé	La date de l'entretien	La durée de l'entretien
M. MAHDI Toufik	Chef de département de comptabilité	Le 25/04/2016 à 9h30	45mn
M. BELHOCINE	Chef de service de facturation (commercial)	Le 25/04/2016 à 14h00	30mn
Mm OUARETH Salima	Chef de département juridique	Le 26/04/2016 à 15h05	48mn
M. BARCHICHE	Assurance portuaire	Le 26/04/2016 à 15h45	1h

Chapitre III. Étude de la perception de l'intelligence économique au sein de l'EPB

M. MIBARKI	Directeur de la Manutention et Acconage	Le 02/05/2016 à 14h30	1h
M. ALLIOUI	Directeur de Remorquage	Le 02/05/2016 à 15h30	40mn
M. BEKTACHE	Chef de département QHSE	Le 03/05/2016 à 11h00	1h20mn
M. BENYAHIA Farès	Directeur de la logistique management transversal	Le 03/05/2016 à 15h00	1h 10mn
M. AIT YAKHELEF	Directeur de la finance et comptabilité	Le 04/05/2016 à 10h00	47mn
Mm BARCHICHE Amel	Chef de service carrière	Le 04/05/2016 à 11h15	50mn
Mm. BOUYAHIA Malika	Chef de service Audite interne	Le 17/05/2016 à 9h30	55mn
M. BETACHE IDIR	Assistant du PDG responsable du centre informatique	Le 17/05/2016 à 14h	1h 30
Mme BOUDRAA Sabrina	Service Études et planification marketing	Le 24/05/2016 à 9h	1h
M. MADI Hakim	Chef de service budget	Le24 /05 /2016 à 11h	49mn

Les interviewés se sont exprimés librement sur le sujet et ils ont répondu d'une manière claire à toutes les questions de l'entretien :

Dans un premier temps l'interviewé nous a donné quelques renseignements d'ordre généraux sur l'entreprise. Par la suite on nous appuyant sur les questions du guide d'entretien parfois reformulées pour obtenir le maximum d'informations d'un contenu qualitatives important. Le temps accordé par chacun des interviewés nous a permis donc de retranscrire le maximum d'informations sous forme de prises de note, faute d'enregistrements sous forme de verbatim, vu la sensibilité du thème comme nous l'avons avancé ci-dessous.

Chapitre III. Étude de la perception de l'intelligence économique au sein de l'EPB

1.2.1.1.2- Méthode de traitement des données

Nous avons utilisé comme outil pour traitement des entretiens, la méthode du résumé (Y. Poisson 1983) qui consiste à faire résumer les réponses des personnes interrogées et ceci pour chaque question posée. Le manque de moyen et le degré de la sensibilité pour la collecte d'information ne nous ont pas permis d'exploiter un logiciel pour le traitement de l'information d'une manière plus détaillée.

Section 02 : Présentation et interprétation des résultats

Cette section fera l'objet de présentée et interprétée les résultats obtenus.

2.1. Présentation et discussion des résultats

Suite au traitement des réponses obtenues des entretiens avec les employés de l'EPB, nous découpons l'analyse suivante :

➤ Volet 01 : Perception de l'intelligence économique

Avez-vous une idée sur le concept de l'intelligence économique ?	Sur 14 employés interviewés, 57% considèrent que : L'intelligence économique est la recherche, la collecte de l'information importante et les outils nécessaires qui peuvent aider l'entreprise à anticiper et prévoir les faits potentiels lui permettant de faire face à la concurrence, à l'environnement technologique, aux exigences des clients, ainsi qu'à l'évolution et les changements des différentes normes. Les 43% qui restent n'ont pas d'idée sur le concept d'IE.
Quelle est l'importance accordez-vous à l'information au sein de votre entreprise ?	100% des interviewés accordent une importance primordiale à l'information. Pour certains, c'est une matière première indispensable pour toute prise de décision, et pour avoir une marge d'avance par rapport aux autres acteurs économiques.
Qui a une vision globale sur le cycle de l'information au niveau de l'entreprise ?	100% des interviewés ont répondu comme suit : Le président directeur général en sa qualité de manager, et de décisionnaire, étant donné qu'il a toutes les informations

Chapitre III. Étude de la perception de l'intelligence économique au sein de l'EPB

	en sa disposition et procède à la transmission de ces dernières aux parties intéressées. .
Existe-t-il une pratique de recherche structurée d'informations au sein de votre entreprise ?	07% des interviewés ont pris conscience d'une pratique de recherche d'information, à savoir la méthode d'analyse SWOT des 5 années d'avant et 5 années d'avenir relevant du service marketing pour détecter les menaces, les opportunités, les forces et les faiblesses. Les 93% qui restent se contentent de l'information disponible qui leur parvient.
Que pensez-vous de l'idée d'implanter une cellule d'intelligence économique au sein de votre entreprise ?	78% d'interviewés pensent que l'idée d'implanter une cellule d'intelligence économique est un point positif pour l'entreprise afin de les impliquer dans la pratique de recherche pour prendre des décisions d'ordre économique.

L'Entreprise Portuaire de Bejaia a pris conscience de l'importance de l'impact de l'intelligence économique. Tous les interviewés convergent sur ce point. Ils ont pris connaissance de l'intérêt et du rôle de l'information pour la survie de l'entreprise dans un environnement mondialisé et en pleine mutation. Mais, ils divergent sur l'organisation de la recherche d'où la difficulté de la mise en place d'une structure d'intelligence économique idoine.

➤ **Volet 02 : Détection des besoins et la collecte d'informations**

Comment se fait la détection des besoins en information de l'entreprise ?	Tous les interviewés disent que la détection des besoins en information de l'entreprise se fait d'une manière administrative. À l'exception des services marketing et informatiques qui procèdent à un diagnostic de l'environnement interne et externe pour détecter les besoins de l'entreprise.
Comment se fait la collecte des données ? Quelles sources utilisez-vous ?	40% des réponses à cette question restent peu claires. Les interrogés disent qu'elle se fait d'une manière occasionnelle. Alors que les 60% qui restent disent quelle se fait par les enquêtes client, sondage passager, le

Chapitre III. Étude de la perception de l'intelligence économique au sein de l'EPB

	relationnelle.les sources utilisées sont : le SIP, la presse, internet, les journaux internes, les salons, les clients, les collaborateurs, l'affichage, bouche à l'oreille
Disposez-vous des outils de collecte d'information, quelles sources utilisez-vous?	Tous les interviewés de l'entreprise disent que les outils de collecte d'information sont les suivants : les registres, l'informatique (le SIP, l'affichage, messagerie électronique), les collaborateurs, les clients, les fournisseurs, la presse, internet, des bulletins, l'archivage.
Développez-vous une culture de l'information dans votre entreprise ?	Nous sommes en Algérie dans un contexte à forte reconnaissance explicite. Il est difficile en terme de communication de véhiculer l'information de manière efficace. Les interviewés disent que la culture de l'information au sein de l'entreprise est occasionnelle.

Dans ce volet, une contradiction énorme est relevée dans les réponses entre les employés interviewés. Ceux qui disent que la détection des besoins n'a aucune procédure et aucun plan d'action ne sont établi au préalable, aucun logiciel n'est utilisé pour la collecte d'information. Chaque directeur de structure définit ses besoins en information en chargeant l'un de ses employés pour les recueillir si l'information existe au niveau de sa structure, sinon il l'exprime à la structure hiérarchique à laquelle il est rattaché. Les autres disent que les méthodes stratégiques sont faites pour détecter les besoins en information comme les sondages, les enquêtes client, les foires, les salons, le relationnel. Les sources utilisées pour la collecte d'informations sont :

Formelles (des registres, de l'informatique, des bulletins réguliers, presse, l'internet)
informelles(le relationnel, les clients, les séminaires).

D'après les réponses obtenues, la sensibilisation du personnel se fait d'une manière occasionnelle, et une culture de l'information est quasiment absente.

➤ **Volet 03 : Traitement et analyse de l'information**

Comment extraire l'information utile parmi la	La collecte, l'extraction, et l'exploitation de l'information restent problématiques dès lors que la recherche de
---	---

Chapitre III. Étude de la perception de l'intelligence économique au sein de l'EPB

masse considérable d'information ?	l'information utile est difficile. L'entreprise se contente de moyens classiques et rudimentaires (Bulletins, Internet, Registres, Feuilles de liaison, Rapport, Notes, etc.) pour l'exploitation des informations.
Comment sont-elles analysées? Utilisez-vous des logiciels informatiques, des réseaux d'experts ?	Tous les interviewés disent que les informations sont analysées de manière brute sans moyen technologique. Elles font l'objet d'une exploitation humaine avec Côte corollaire le souci qu'elle puisse être celle dont elle a besoin. Pour cela, l'EPB utilise l'outil informatique sans protection particulière.

L'étude montre que l'EPB n'utilise pas des outils scientifiques pour l'analyse et l'interprétation des informations brutes collectées elle se contente de moyens classiques et rudimentaires (bulletins, internet, registre, feuille de liaison, rapport, notes) et l'exploitation humaine dans le cadre des réunions de travail. Discussion par rapport à la théorie

➤ **Volet 04 : Mémorisation et protection de l'information**

Comment s'effectue la mémorisation des informations? Où est ce que se situe la mémoire de l'entreprise et qui en est le responsable ?	Tous les interrogés disent que, la mémoire reste au niveau de la direction générale où les informations les plus stratégiques sont stockées. La responsabilité incombe directement au premier responsable désigné par le conseil d'administration.
Quelles mesures utilisez-vous pour protéger le patrimoine informationnel de votre entreprise?	La majorité des interviewés disent que les informations interne de l'entreprise sont stockées dans un système d'information portuaire SIP qui sont accessible a toutes les personnelles, mais les informations stratégique, externe ne son pas disponible dans le SIP. Pour protégé les informations dans l'entreprise, Il ya juste des codes d'accès pour les pc et les dispositifs classiques pour les

Chapitre III. Étude de la perception de l'intelligence économique au sein de l'EPB

	informations à caractère confidentiel et l'EPB à prévu d'être plus vigilante et éviter de s'exposer à des risques alors qu'elle a les moyens pour se protéger.
--	--

Les supports de mémorisation utilisés sont les supports papier et les fichiers, électroniques accessibles à tout le personnel de l'entreprise. Cependant les informations stratégiques restent stockées au niveau de la direction générale par sa compétence désigne le responsable de cette information.

Pour les mesures protectrices au niveau de l'entreprise il ya que des codes d'accès pour les PC et l'élaboration, documentation des règles à respecter, qui contiennent des informations à caractère confidentiel.

➤ Volet 05 : La diffusion des informations

Ya-t-il une culture de partage d'informations au niveau de différents services d'entreprise ?	90% des interviewés disent que le partage de l'information se fait tout dépend de sa nature et son degré de sensibilité à l'intérieur de l'entreprise. L'information se diffuse uniquement à la partie intéressée.
Quels outils utilisez-vous pour la diffusion de l'information au sein de votre entreprise?	Oralement lors des réunions, des séminaires ou d'entretien, internet par message électronique, le SIP, les tableaux de bord, les réseaux sociaux, les journaux internet les lettres d'information.

Au niveau de l'EPB il n'ya pas une qualité de savoir-faire faire, elle n'est pas développée chez tout le monde. La diffusion se fait pour chaque entité selon son besoin et selon son activité sous forme de papier ou fichiers électroniques, dans la plupart des cas, l'information traitée est destinée aux responsables et en utilisant les canaux suivant selon le degré de sensibilité de l'information :

- oralement lors des réunions, de séminaires ou d'entretiens.
- internet : par message électronique
- dans les journaux internes ou les lettres d'information.

Le partage de l'information se fait selon le besoin en information de chaque direction (le partage de l'information reste restreint).

Chapitre III. Étude de la perception de l'intelligence économique au sein de l'EPB

➤ Volet 06 : L'influence

Menez-vous des actions d'influence pour préserver les intérêts de votre entreprise ?	100% des interviewés disent que l'entreprise utilise un ensemble de moyens notamment les réseaux : entretien de relation étroite avec les médias et la presse locale (Radio, journaux locaux.....) pour se prévenir des rumeurs. L'entreprise participe à des événements, a des sponsorings pour garder son image. 7% des interviewés nous ont rajouté que l'EPB fait tout, notamment des cadeaux pour préservé ses intérêts.
Votre entreprise se donne-t-elle des moyens pour influencer les décisions des pouvoirs publics (lois, normes ou règlement)?	Pour cette question tout les interviewés ont donnés la même réponse que la question précédente (aucune réponse)

En terme d'influence, et pour préserver ses intérêts l'EPB utilise différents moyens : les médias, la presse, les assemblées générales de l'entreprise, les représentations diplomatiques les manifestations qu'elle organise, les événements ponctuels, les séminaires, etc.

2.2. Établissement d'une analyse SWOT pour l'EPB en matière d'intelligence économique :

En se basant sur les informations recueillies par le biais d'une recherche documentaire au sein de l'EPB et les entretiens effectués au sein de ce même organisme on essayera de détecter les points forts et faibles de la société et même de déceler les menaces et opportunités en termes d'intelligence économique :

- **Forces :**

- Prise de conscience de la direction générale de l'importance de l'intelligence économique et son fort soutien en la matière.

- Constitution de l'entreprise de personnel qualifié : d'universitaire, de praticiens de haut rang.et disposition des moyens financiers.

Chapitre III. Étude de la perception de l'intelligence économique au sein de l'EPB

- Forte implication de la hiérarchie dans le traitement, analyse et diffusion de l'information.
- Différentes formations de courte, moyenne et longue durée ont été engagées dans diverses disciplines notamment en management de projet et ingénierie des systèmes d'information, marketing, informatique, organisation et prévention de systèmes d'information économique et hygiène sécurité de système d'information économique.
- l'organisation des archives se fait à l'initiative de chaque structure qui gère et organise ses propres documents.
- même en l'absence d'une cellule de l'intelligence économique en sens qu'il y a une pratique non organisée voir dispersée et anarchique de quelque fonction de l'intelligence économique (collecte de données, traitement, diffusion).
- Disposer de moyens de diffusion de l'information.
- Il ya de l'accès à l'information.
- La conscience professionnelle et la volonté de tout le personnel
- Lancement de services novateurs et durables
- **Faiblesses :**
 - Manque d'outils de veille (logiciel de collecte et traitement de l'information), l'entreprise utilise des outils classiques et archaïques.
 - Absence de la culture de partage de l'information au sein de l'organisation.
 - Aucune action pour la sensibilisation du personnel à la valeur de l'information n'est menée.
 - Personnel non qualifié en intelligence économique et de ce fait aucune formation (théorique ou pratique) n'est engagée à l'intelligence économique.
 - Elle ne dispose pas de moyens et logiciel dédiés à la protection de l'information.

Chapitre III. Étude de la perception de l'intelligence économique au sein de l'EPB

- **Opportunités :**

-L'EPB dispose d'une parfaite connaissance de son environnement du fait de sa création qui date de plusieurs années et aussi grâce à ses activités et son expérience dans le domaine.

-L'accès à certaines informations n'est pas coûteux notamment l'utilisation d'internet.

-Le développement des technologies et notamment les techniques de la communication et de l'information.

-Plusieurs séminaires de formation et de sensibilisation en intelligence économique s'organisent.

- **Menace :**

-L'inexistence d'une politique nationale et d'un véritable dispositif organisé et structuré en matière d'intelligence économique en Algérie.

-Il n'y a pas d'un établissement spécialisé dans la production de l'information économique.

-Le risque de piratage devient de plus en plus important.

-L'inexistence des cabines de conseil et d'accompagnement en matière d'intelligence économique en Algérie.

-L'environnement qui devient de plus en plus incertain à cause de changement réglementaire.

-Perturbation économique et financière mondiale en 2015 qui a touché le trafic du port de Bejaïa.

2.3. Propositions pour une démarche d'intelligence économique

Après avoir fait une étude des critères d'éligibilité de l'EPB à l'intelligence économique, nous ferons l'objet de proposer quelque éléments adaptés aux différents dysfonctionnements visant à dissoudre ces freins pour l'évolution et la réussite de cette démarche, et proposer un modèle pour le système d'intelligence économique.

- L'attribution d'un budget spécialement pour une démarche d'une cellule d'IE
- La prise de conscience de la direction générale à l'IE ne suffit pas il faut mener des actions de sensibilisation à tout le personnel de la société, pour cela on propose :

Chapitre III. Étude de la perception de l'intelligence économique au sein de l'EPB

- La sensibilisation et l'implication de la direction générale par plusieurs réunions devront avoir lieu pour leur expliquer les avantages d'une telle démarche, leur présenter leurs points faibles et forts et ce que l'intelligence économique pourra apporter comme valeur ajoutée pour celle-ci, et lors de ces réunions aussi on procède à donner les grandes lignes concernant :
 - l'organisation de la structure.
 - la désignation d'une équipe et d'un chef de projet d'intelligence économique qualifiés
 - désigner les personnes compétentes et la mise en évidence de rôle de chacun dans la structure.
 - fixer un calendrier pour la mise en place
 - Et surtout évaluer les coûts de ce projet.
- La sensibilisation du personnel à pour but de réunir l'adhésion de tout le monde , elle peut se faire à travers des notes d'explication de l'importance et de l'enjeu de l'intelligence économique, publication des articles dans le journal de l'entreprise, expliquer en quoi consiste l'intelligence économique et les avantages qu'elle peut générer, organiser des formations dans le domaine et aussi organiser des conférences internes à l'EPB pour informer le personnel de la mise en œuvre de cette démarche.
- Le facteur humain occupe une place prépondérante et incontournable dans le processus d'intelligence économique. De ce fait une démarche d'intelligence économique dans l'entreprise exige la participation de tous les salariés. La confrontation des différents niveaux de responsabilité (direction générale, direction commerciale, direction marketing et de la communication, direction financière et de la comptabilité direction des ressources humaines et moyennes....), éclairée par une ligne stratégique, est le meilleur moyen d'aider le décideur à faire les choix les plus pertinents au bon moment.

Pour cela nous proposons une désignation d'une équipe chargée des différentes fonctions de l'intelligence économique comme suit :

- **Le responsable de l'intelligence économique**

Il faut nommer un directeur général pour l'intelligence économique au sein de l'EPB qui doit être un cadre supérieur ayant des expériences au sein de cette société et avoir fait des formations spécialisées en intelligence économique et du coup il devra avoir les qualités (motivé, ouvert, cultivé , avoir l'esprit d'équipe, leader.....) lui

Chapitre III. Étude de la perception de l'intelligence économique au sein de l'EPB

permettant assurer exécution de l'ensemble des étapes de processus de mise en place d'une démarche sérieuse de l'intelligence économique.

Cette personne qui a bénéficié de la délégation de pouvoir général a pour fonction d'animer, coordonner et d'organiser les tâches des veilleurs, des analystes et des réseaux afin d'aider à la prise de décision, à l'influence, à la performance et à la protection de l'organisation de même entre d'entretenir les réseaux internes et externes et l'audit du fonctionnement de l'intelligence économique au sein de l'EPB

- **Les veilleurs**

Ou les observateurs qui sont des spécialistes en documentation, collecte et recherche d'informations doivent avoir une connaissance parfaite des sources d'informations.

De ce fait on aura à faire avec deux catégories de veilleurs :

- Ceux qui s'occupent de l'information documentaire qui sera en contact avec des sources formelles (bases de données, centres de documentation, internet ...) et utilisant l'outil informatique.
- Ceux qui s'occupent des informations informelles et donc ils seront en contact direct avec les clients, fournisseurs, partenaires, salons, colloques, etc.

- **Les analystes ou les experts**

Il leur incombe de valider, d'interpréter et d'analyser les informations restituées par le veilleur(les mettre en forme, les classer et les représenter graphiquement ...) ainsi fournir au décideur des connaissances à haute valeur ajoutée tout en proposant des arguments et des recommandations d'actions.

Ils peuvent être des employés de l'entreprise spécialiste dans un domaine précis, ou des acteurs extérieurs à l'entreprise (expert comptable, juriste...).

- Désignation d'un responsable qui sera chargé de la protection du patrimoine informationnel
- Création d'un réseau relationnel qui sera sollicité à chaque fois que l'entreprise a besoin de répondre à des questions précises principalement d'ordre stratégique.

2.4. Proposition d'un modèle pour le système d'intelligence économique pour l'EPB

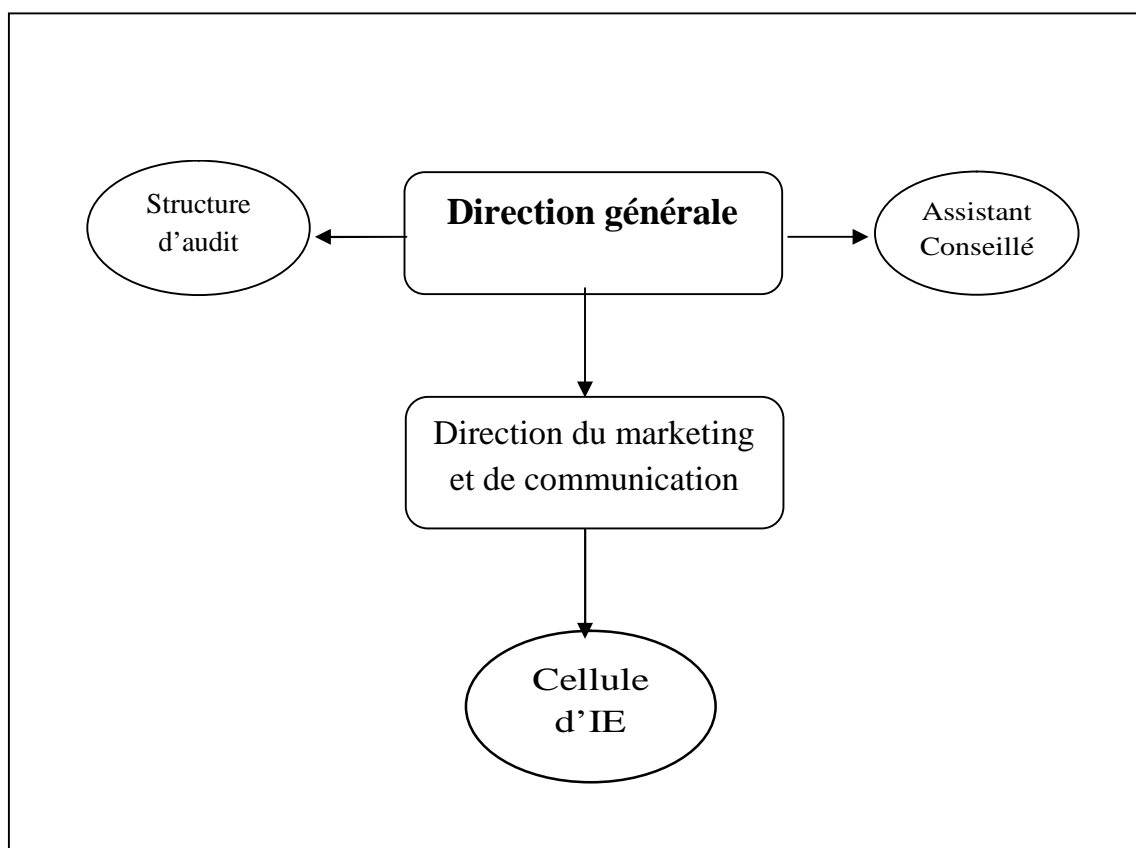
La proposition d'un modèle pour la mise en œuvre de la démarche d'intelligence économique au sein de l'EPB.

Chapitre III. Étude de la perception de l'intelligence économique au sein de l'EPB

De ce fait et compte tenu des moyens limités de l'EPB et surtout de manque d'expérience on ne va pas créer une direction complètement dédiée à l'intelligence économique, mais on va se contenter de proposer une cellule qui sera liée à la direction marketing et de communication, cela va faciliter l'installation de l'intelligence économique, ce choix se justifie de fait que cette direction est reliée avec toutes les autres directions de l'entreprise et donc elle dispose d'une connaissance parfaite des activités de celle-ci, connaissance de l'environnement interne et même de l'environnement externe et aussi le personnel de cette direction maîtrise bien les outils statistiques de collecte et traitement des données et de conduite des études notamment les études de marché.

La position de la cellule dans l'organigramme de la société va être comme suit :

Figure n°07 : la position de la cellule d'intelligence économique



Source : élaboré par les étudiantes

Chapitre III. Étude de la perception de l'intelligence économique au sein de l'EPB

Cette étude avait pour objectif de voir les critères d'éligibilité en intelligence économique dans l'entreprise portuaire de Bejaïa.

L'entretien nous a permis de tirer par une analyse SWOT (les forces, les faiblesses, les opportunités, et les menaces) de l'entreprise à se concept, où nous avons conclu que cette entreprise pratique de l'intelligence économique d'une manière intuitive.

Conclusion générale

L'objet de cette recherche était d'apprécier de façon objective les éléments qui permettent de voir si l'entreprise portuaire de Bejaïa réunie des critères d'éligibilité à l'intelligence économique pour qu'ensuite essayer de proposer un modèle d'intelligence économique adapté à cette entreprise.

L'intelligence économique peut être résumé par une trilogie : veille (acquérir l'information stratégique pertinente), plus protection du patrimoine informationnel (ne pas laisser connaître ses secrets) plus influence (propager une information ou des normes de comportement et d'interprétation qui favorisent sa stratégie). Ainsi, les activités d'intelligence économique permettent aux entreprises de gagner en compétitivité et en réactivité face aux changements économiques rapides et à la mondialisation des marchés. De plus, on ne peut pas imaginer une organisation sans l'intelligence économique, entreprise doit disposé d'une organisation intelligente qui se développe et s'adapte aux réalités des opportunités, des menaces et des risques ; elle doit utiliser au mieux ses ressources internes, connaissances, compétences, choix organisationnels, faire circuler l'information de la façon la plus efficace et fructueuse possible.

Afin d'étudier la perception et de la mise en œuvre de l'intelligence économique dans le cas de l'EPB, nous avons opté par une exploitation des dossiers et documents internes à l'entreprise et nous avons effectué une étude qualitative par le biais d'un entretien semi-directif individuel auprès de quatorze employés. Les principaux résultats sont consignés dans ce qui suit :

L'étude nous a permis de remarquer que le personnel de l'EPB ne dispose pas d'une culture d'intelligence économique et donc elle nous a montré quelque lacune à combler. Mais Nous avons constaté également un fort intéressement de la direction générale de l'EPB à l'intelligence économique et à l'instauration d'une cellule dédié à celle-ci au sein de la société du fait qu'elle opère dans un environnement incertain et en perpétuelle évolution et donc cette cellule va être une valeur ajouter et va contribuer à l'amélioration de la performance

Conclusion générale

L'étude nous a révélé aussi que l'intelligence économique nécessite une volonté des dirigeants de l'entreprise et une réflexion préalable concernant sa stratégie et ses besoins d'information et l'implication de tout le personnel de celle-ci. Elle s'appuie sur les compétences, les connaissances et la mémoire détenue dans l'entreprise. Elle nécessite une organisation, même élémentaire, et des moyens pour collecter efficacement et valoriser les informations essentielles à l'activité de l'entreprise.

La valeur de l'information utile dépendra également de la capacité de l'entreprise à faire circuler l'information de manière adaptée (la bonne information au bon format, au bon moment, aux bonnes personnes) dans et hors de l'entreprise.

Table des matières

Dédicaces

Remerciement

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Résumé

Sommaire

Introduction générale	02
Chapitre I : Fondements conceptuels et cadre théorique.....	07
Section 01 : Cadre conceptuel et historique de l'IE.....	07
1.1.Historique de l'intelligence économique	07
1.1.1-phase d'émergence	10
1.1.2-La phase de maturation	11
1.1.3-La phase de consolidation.....	12
1.2. Définitions du concept d'IE.....	13
1.3. Objectifs et enjeux de l'intelligence économique	14
1.3.1. Objectifs de la politique publique d'IE	14
1.3.2. Enjeux de l'intelligence économique.....	15
Section02 : Dimensions et principales fonction de l'intelligence économique.....	16
2.1. Dimensions de l'intelligence économique	17
2.1.1 La veille	17
2.1.1.1. Définition de la veille	17
2.1.1.2. Typologie de veille	18
2.1.2. La protection de l'information.....	20
2.1.3. Influence et le lobbying	24
2.1.3.1. Définition de l'influence	24
2.1.3.2. Le lobbying	25
2.1.3.3. La mise en place des actions d'influence.....	25

2.2. Les principales fonctions de l'intelligence économique.....	27
2.2.1. La maîtrise des connaissances et savoir-faire.....	27
2.2.2. La détection des opportunités, des risques et des menaces	28
2.2.3. La coordination des acteurs et des activités.....	29
2.2.4. La mise en œuvre des stratégies d'influence	30
Conclusion	32
Chapitre II: La mise en œuvre de l'intelligence économique au niveau de	34
l'entreprise.....	
Section01 : L'organisation et l'intelligence économique.....	34
1.1. Le diagnostic organisationnel	34
1.2. L'analyse des flux d'informations	35
1. 3. L'intelligence économique dans l'entreprise	35
1.3.1. Les formes d'intelligence économique dans l'entreprise	36
1.3.2. Conditions de base pour la mise en place de l'intelligence économique	38
Section02 : Le processus d'intelligence économique.....	39
2.1. Cadre d'application de l'intelligence économique	40
2.2. L'organisation de la recherche et la collecte des informations	41
2.2.1. L'information dans l'entreprise.....	41
2.2.2. Détermination des besoins en informations	42
2.2.2.1. L'étendue de la surveillance	42
2.2.3. La collecte de l'information	43
2.2.3.1. Sources formelles de l'information	43
2.2.3.2. Sources informelles de l'information	44
2.2.4. Les conditions affectant la collecte de l'information.....	48
2.3. Le traitement de l'information.....	49
2.3.1. Évaluation de l'information collectée	50
2.3.2. Analyse de l'information	51
2.3.2.1. La validation de l'information	51
2.3.2.2. La mise en valeur de l'information	51
2.3.2.3. Les outils d'analyse de l'information	52
2.3.3. La synthèse des informations	53
2.4. La mémorisation et la sécurité des informations	54
2.4.1. La mémorisation des informations	54

2.4.2. La sécurité des informations	54
2.5. La diffusion de l'information	55
2.5.1. La destination de l'information	56
2.5.2. L'accès à l'information.....	56
2.5.3. Les voies de diffusion de l'information	57
Conclusion.....	58
Chapitre III : Étude de la perception l'intelligence économique au sein de	60
l'Entreprise Portuaire de.....	
Section 01 : Présentation de l'enquête effectuée au sein de l'EPB.....	60
1.1.Présentation de l'EPB	60
1.1.1. L'organisation de l'EPB.....	61
1.1.1.1.Direction générale.....	61
1.1.1.1.1 Direction opérationnelle.....	61
1.1.1.1.2. Direction fonctionnelle.....	62
1.1.2. Les objectifs de l'entreprise	64
1.1.3. Politique de l'entreprise	64
1.2. La méthodologie de l'enquête	64
1.2.1-Le choix de l'outil de l'enquête	65
1.2.1.1-l'entretien.....	65
1.2.1.1.1-Les conditions de déroulement des entretiens.....	66
1.2.1.1.2- Méthode de traitement des données	68
Section 02 : Présentation et interprétation des résultats.....	68
2.1. Présentation et discussion des résultats.....	68
2.2 Établissement d'une analyse SWOT pour l'EPB en matière d'IE.....	73
2.3 Propositions pour une démarche d'intelligence économique.....	75
2.4. Proposition d'un modèle pour le système d'IE pour l'EPB.....	77
Conclusion.....	79
Conclusion générale.....	81
Bibliographie	
Annexe	

Bibliographie

1) Les ouvrages :

- AKTOUF, (O): *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique*, édition les presses de l'Université du Québec, Québec, 1987.
- BESSON, (B) et POSSIN (J.C) : *Du renseignement à l'intelligence économique*, Paris-Dunod, 1996.
- BLOCH, (A) : *L'intelligence économique*, Economica, Paris, 1999.
- CIGREF, « Intelligence économique et stratégique : les systèmes d'information au cœur de la démarche », Rapport, Mars 2003, p.31
- COHEN, (C) : *Veille et intelligence stratégique*, Edition Hermès science, Paris, 2004.
- GLOAGUEN, (PH) : *Le guide de l'intelligence économique, le guide du routard*, édition hachette, première édition, 2012.
- HUMBERT, (L): *Veille stratégique, La méthode L.E.SCAanning*, Edition EMS, 2003.
- JAKOBIAK (F) : *Pratique de la veille technologique*, Les éditions d'Organisation, Paris, 1991.
- JAKOBIAK, (F) : *L'intelligence économique en pratique, comment bâtir son propre système d'intelligence économique*, 2ème édition, Paris- Edition d'organisation 2004.
- JAKOBIAK, (F) : *l'intelligence économique la comprendre l'implanter l'utiliser*, édition d'organisation, 2006.
- LEVET, (JL) : *l'intelligence économique : mode de pensée, mode d'action*, Paris, Economica, 2001.
- MARTINET, (B) et MARTI, (Y.M) : *l'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise*, Paris, Editions d'organisation, 1995.
- MENÉNDEZ, (A) et coll. : *intelligence économique un guide pour débutants et praticiens*, Coordination : IDETRA, 2002.
- MOINET, (N) et coll. : *l'intelligence économique*, Edition ESKA, Paris, 2006.

-MOINET (N), DESCHAMPS (C) : *la boîte à outils L'intelligence économique*, Dunod, Paris, 2011.

-PELLETIER, (A) et CUENOT, (P) : *l'intelligence économique mode d'emploi*, Pearson France, 2013.

2) les travaux universitaires :

-GHALAMALLAH, (I) : *Proposition d'un modèle d'analyse exploratoire multidimensionnelle dans un contexte d'Intelligence Economique*, thèse de doctorat en informatique, l'Université Toulouse III, 2009.

-LARRIVET, (S) : *les réalités de l'intelligence économique en pme*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Toulon et du Var, 2002.

-MENIF, (S) : *Problématique de la recherche d'informations d'origine « terrain » dans la Veille Stratégique. Proposition d'éléments pour la formation des traqueurs*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université Pierre Mendès-France de Grenoble, 2005.

-SENTEMI, (S) : *quel rôle pour l'intelligence économique en Algérie ?*, mémoire d'ingénieur d'Etat en statistique et de l'économie appliquée (option : conjoncture et prospective économique), école nationale supérieure de statistiques et d'économie appliquée, Alger, 2014.

.

3-Rapports :

-Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises: *Intelligence économique et stratégique, les systèmes d'information au cœur de la démarche*, France, rapport mars 2003.

-Manuel de formation en IE en Algérie, Ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement septembre 2010.

4) webographie :

-<http://www.ihedn.fr/index.php> (consulté le 26/01/2016).

-www.fares-banbakour.edu.dz (consulté le 05/02/2016).

-<http://labocolloque5.voila.net/20Hammadimouradbouadamkamel34.pdf> (consulté le 05/02/2016)

<http://www.lescoursdecogestion.fr/courmerca/La%20veille%20mercatique%20et%20commerciale.pdf> (consulté le 12/02/2016)

<http://www.isere.gouv.fr/content/download/21493/145303/file/Guide%20des%20bonnes%20pratiques%20en%20matiere%20d> (consulté le 05/04/2016)

¹[Http://www.petite-entreprise.net/P-3079-81-G1-l-information-dans-l-entreprise.html](http://www.petite-entreprise.net/P-3079-81-G1-l-information-dans-l-entreprise.html), (consulté le 10/04/2016).

NOËL Mamère, la dictature de l'audimat : www.citations-francaises.fr (consulté le 10/05/2016)

Annexe n°1 :

Guide d'entretien :

Dans le cadre de la préparation du mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Master en science commerciales, option Finance et Commerce Internationales- et qui a pour thème :

« La mise en œuvre de la démarche d'intelligence économique », nous avons le plaisir de vous solliciter de bien vouloir nous éclairer en répondant à ces questions.

En particulier, cette recherche a pour but de déceler les critères d'éligibilité de votre entreprise en matière d'intelligence économique.

Questions :

- **Perception de l'intelligence économique**

1- avez-vous une idée sur le concept d'intelligence économique ?

2- quelle est l'importance accordez-vous à l'information au sein de votre entreprise ?

3-qui a une vision globale sur le cycle de l'information au niveau de l'entreprise ?

4- Existe-t-il une pratique de recherche structurée d'informations au sein de votre entreprise ?

5- que pensez-vous de l'idée d'implanter une cellule d'intelligence économique au sein de votre entreprise

- **Détection des besoins et la collecte des informations**

1-comment se fait la détection des besoins en information de l'entreprise ?

2-comment se fait la collecte des données ? Quelles sources utilisez-vous ?

3 - disposez-vous des outils de collecte d'information ? Quelles sources utilisez-vous ?

4- Développez-vous une culture de l'information dans votre entreprise ?

- **Traitement et analyse de l'information:**

1-comment extraire l'information utile parmi la masse considérable de l'information ?

2-comment sont elles analysées ? Utilisez-vous des outils informatiques, des réseaux d'experts?

- **Mémorisation et protection de l'information**

1-comment s'effectue la mémorisation des informations ? Où est ce que se situe la mémoire de l'entreprise et qui en est le responsable ?

2- Quelles mesures utilisez-vous pour protéger le patrimoine informationnel de votre entreprise?

- **La diffusion des informations**

1-Ya-t-il une culture de partage d'informations au niveau de différents services au sein de votre entreprise ?

2-Quels outils utilisez-vous pour la diffusion de l'information au sein de votre entreprise ?

- **L'influence**

1- Menez-vous des actions d'influence pour préserver les intérêts de votre entreprise ?

2-Votre entreprise se donne t'elle des moyens pour influencer les décisions des pouvoirs publics (lois, normes règlements) ?

Annexe n°2 :

Distinction de L'IE des autres concepts

Un éclaircissement de la notion d'intelligence économique par rapport à certains concepts (espionnage industriel, veille stratégique, benchmark, système d'information, renseignement, lobbying et intelligence territoriale) nous permet essentiellement d'éviter toute confusion.

- **L'IE et l'espionnage industriel**

Il ne faut pas confondre intelligence économique et espionnage. L'intelligence économique se fait avec des moyens légaux et avec le respect des règles déontologiques, en structurant sa recherche d'informations. L'espionnage économique se fait de manière totalement illégale, par des moyens répréhensibles corruption, piratage, vols de documents, écoutes téléphoniques...).

- **L'IE et la veille stratégique**

La différence entre les notions de veille et d'intelligence économique est difficile à saisir. La veille est l'une des composantes de l'IE avec les mesures de sécurisation de l'information et les actions d'influence. « Cependant dans les différentes publications on utilise souvent le terme de “veille stratégique“ pour placer celui “d'intelligence économique” ». La veille stratégique est définie comme « un moyen de faire émerger les éléments stratégiques de la masse d'information disponible aujourd'hui ». Il semble que l'on parle plus d'intelligence économique au niveau macro et de veille stratégique au niveau de l'entreprise »¹.

Donc, la notion d'intelligence économique remplace celle de veille stratégique dans le sens qu'elle n'est pas que passive, mais aussi offensive.

- **L'IE et benchmarking**

Dans le même esprit, le benchmarking est de plus en plus pratiqué pour acquérir et partager les savoir et savoir faire entre entreprises non concurrentes. Il est « une technique

¹ Driss GUERRAOUI et Xavier RICHEL ;(sous la direction), « Intelligence Economique et veille stratégique : Défis et stratégies pour les économies émergentes », Ed, L'Harmattan, Paris, 2005, p145.

de recherche des méthodes les plus performantes pour résoudre les problèmes d'une activité donnée, auprès des entreprises qui les ont résolus avec le plus de réussite »²

Autant, le benchmarking est une technique permettant d'identifier les périmètres de performance supérieure de meilleures entreprises de sa branche d'activité ou non et de tenter d'appliquer leurs enseignements. Le benchmarking est tourné vers l'extérieur de l'entreprise en termes d'observation et d'analyse de l'environnement seulement, alors que l'intelligence économique prend aussi en compte les connaissances et les savoir-faire de l'entreprise.

- **L'IE et le renseignement**

Il existe un lien fort entre intelligence économique et renseignement dont nul ne peut ignorer la réalité, le renseignement, comme l'IE, est appelé à traiter et à analyser l'information collecter, mais à caractère confidentiel et concernant un nombre très limité de personnes. Il est défini comme « source de valeur ajoutée, en produisant une information élaborée, évaluée, vérifiée, recoupée et analysée...Le renseignement va répondre à un besoin précis et exprimé, orienté vers l'action »³. Ainsi, le renseignement permet de prendre des décisions particulières à un moment donné.

- **L'IE et le système d'information**

Le système d'information apparaît comme un support principal de L'IE, qui est considéré comme un outil de mémorisation d'informations, des faits et des événements qui concernent l'organisation. Le SI fait partie de la démarche d'intelligence économique, qui recouvre toutes les fonctions d'une entreprise : Grâce au système d'information, l'organisation peut récupérer, stocker, et analyser une quantité d'informations qui excède largement la capacité du raisonnement humain. Son objectif est de garantir pour les chefs d'entreprises un accès facile aux informations qui leur sont utiles pour analyser, décider et agir.

- **L'IE et le lobbying**

Le lobbying et l'intelligence économique travaillent à partir de la même matière première : l'information, qui est l'élément décisif pour toute démarche anticipative face aux changements dans l'environnement de l'entreprise. Une fois que le décideur a fixé les objectifs à atteindre ou les enjeux, la maîtrise et la diffusion « intelligente » de

² Jean-Louis Levet, « intelligence économique : mode de pensée, mode d'action », Ed, Economica, paris, 2001, p.25.

³ Jean- louis Levet, Idem, p.26.

l'information représentent l'étape essentielle pour le responsable de l'intelligence économique comme pour le lobbyiste.

Le lobbying et l'IE diffèrent dans leur nature et leurs objectifs, le lobbying est avant tout politique : il vise à influencer la décision publique, mais l'IE s'applique sur un champ plus restreint : celui de l'entreprise.

Résumé

L'intelligence économique est à la fois une discipline, une culture de partage et de la maîtrise de l'information et un état d'esprit entrepreneurial et lucide ; son but principal est de maîtriser l'environnement de l'entreprise ce qui la rendra plus compétitive et plus performante. Sa mise en œuvre devient alors une nécessité majeure dans un environnement mondialisé, concurrentiel et en perpétuelles évolutions.

Cette étude traite de la problématique de critères d'éligibilité de l'EPB à l'intelligence économique et quelles sont les dispositifs, les moyens à mobiliser et la démarche à adopter pour développer une démarche adaptée à l'organisation et aux objectifs de ce même organisme à l'aide d'un entretien.

Mots clés : intelligence économique, information, mise en œuvre, critères d'éligibilité à l'EPB.

Abstract

Business intelligence is a discipline and a culture of sharing and controlling the information; its main purpose is to control the external environment to the company which will make it more competitive and efficient. Its implementation becomes a major necessity in a globalized, competitive environment and in perpetual evolution.

This study treats the problematic of eligibility criteria for the EPB to business intelligence and what are mechanisms, ways to mobilize and approach to take to develop a suitable approach to the organization and objectives of the society with the aid of a maintained.

Key words: business intelligence, information, implementation, eligibility criteria.

المخلص

الذكاء الاقتصادي هو سلوك وثقافة تبادل المعلومات والتحكم فيها؛ الغرض الرئيسي منه هو السيطرة على المحيط الخارجي للشركة لكي تصبح أكثر تنافسية و فاعلية لهذا فان تطبيقه أصبح ضرورة قصوى في محيط يتسم بالعولمة والتنافسية والتغيرات المستمرة.

تعالج هذه الدراسة إشكالية معايير أهلية لشركة ميناء بجاية للذكاء الاقتصادي و ما هي الإمكانيات اللازمة و كذلك كيف يمكن تطوير منهجية مناسبة للمؤسسة وكذا أهدافها.