

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences Economiques

## MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de  
**MASTER EN SCIENCES ECONOMIQUES**  
Option : ECONOMIE INDUSTRIELLE

### L'INTITULE DU MEMOIRE

LA PRATIQUE DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE AU NIVEAU DES  
ENTREPRISES ALGERIENNES. CAS D'UN ECHANTILLON D'ENTREPRISES DE  
BEJAIA

Préparé par :

CHELIK Anaïs

Dirigé par :

MAHOUI Karim

Date de soutenance : 15/06/2023

#### **Jury :**

Président : Mr KEBIECHE HICHAM

Examineur : Mr SOUMAN MOHAND OUIDIR

Rapporteur : Mr MAHOUI KARIM

**Année universitaire : 2022/2023**

## **Remerciements**

**Avant tout je tiens à rendre grâce au bon dieu, le tout puissant de m'avoir donné la volonté et la force d'accomplir ce modeste travail.**

**J'exprime mes sentiments les plus sincères et ma gratitude à Mr MAHOUI KARIM, pour son orientation, sa patience et ses conseils précieux, qui ont constitué un apport considérable dans la réalisation de ce travail malgré ses multiples occupations.**

**Je tiens à remercier mon promoteur MR MAHOUI KARIM qui est toujours à l'écoute et disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi que pour l'inspiration, l'aide, le temps qu'il nous a consacré.**

**Je tiens aussi à remercier monsieur MAHAOUI KARIM ET MR BELKHIRI AZEDDINE qui ma aider, soutenu et encourager au cours de la réalisation de ce mémoire.**

**Mes sentiments de gratitude s'adressent aussi a tous le personnel et les enseignants de tous les départements de L'UNIVERISTE ABDERRAHMANE MIRA de Bejaia qui ont contribué a notre formation durant notre cursus.**

**Mes profonds remerciements vont a mes parents et a mon frère Yanis qui m'ont toujours soutenu, encourager et aidé, ils ont su me donner toutes les chances pour réussir.**

**Je remercie mes amis et toutes personnes ayant contribué de près ou de loin a la de ce travail.**

## **Dédicace**

**Je dédie ce modeste travail à celui qui m'a donné la vie, le symbole de tendresse, qui s'est sacrifié pour mon bonheur et ma réussite, à mon cher père.**

**A ma mère école de mon enfance, qui a été mon ombre durant toutes les années d'études, et qui a veillé tout au long de ma vie à m'encourager, à me donner l'aide et me protéger.**

**Que dieu les garde et les protège.**

**A mon frère qui m'a toujours soutenu et encouragé tout au long de mes études.**

**Mes chères amies qui m'ont donné leur amitié.**

**Tous ceux qui m'ont aidé et m'ont connu de près ou de loin.**

## Tableau des figures

Numéro de la figure	Titre de la figure
Figure N°1	Le processus de l'intelligence économique
Figure N° 2	Approche fonctionnelle de l'intelligence économique
Figure N°3	Les composantes de l'IE
Figure n°4	Les volets de l'intelligence économique
Figure N°5	Le concept d'efficacité, d'efficacité et de performance
Figure N°6	Le triangle de la performance.

## Liste des abréviations

AFDIE : Association Française pour le développement de l'IE

IE : Intelligence économique

GoF : Goodness of fit (qualité d'ajustement)

PLS-PM : Partial Least Squares Path Modeling

# Sommaire

<i>Tableau des figures</i>	1
<i>Liste des abréviations</i>	3
<i>Sommaire</i>	4
<i>Introduction générale</i>	5
Contexte et problématique	5
Le modèle conceptuel de la recherche et ses hypothèses sous-jacentes	11
Méthodologie de la recherche	12
Plan de la recherche	12
<i>Chapitre 1 : Le lien Intelligence économique – performance globale de l’entreprise</i>	14
Section 1 : cadre théorique de l’intelligence économique (pratiques de l’intelligence économique et de la compétitivité des entreprises)	16
Section 2 : Cadre conceptuel de la performance d’entreprise	25
<i>Chapitre 2 : pratiques de l’intelligence économique en contextes étranger et algérien</i>	0
Section 1. Les pratiques de l’IE dans le contexte étranger	1
Section 2. La pratique de l’IE dans le contexte Algérien	6
<i>Chapitre 3 : L’Intelligence économique en Algérie : réalité et pratiques. Etude de cas d’un échantillon d’entreprises de Bejaia</i>	0
Section 1 : Choix méthodologiques (présentation de l’échantillon, collecte de données et outil d’analyse)	1
Section 2 : Analyse du modèle conceptuel avec la méthode PLS-PM : résultats et discussions	4
<i>Modèle global</i>	10
<i>Conclusion générale</i>	0
<i>Annexes</i>	0
Questionnaire : le modèle	0
Questionnaire réponses à la deuxième partie	2
Questionnaire réponses à la première partie	3
<i>Bibliographie</i>	0

# **Introduction générale**

## **Contexte et problématique**

L'économie mondiale est caractérisée par de profondes mutations notamment avec l'accélération du processus de globalisation, le développement technologique constant et l'émergence de la société de l'information imposant une adaptation et une amélioration des capacités d'anticipation des entreprises. Les entreprises doivent, de nos jours, non seulement maîtriser leur environnement interne mais surtout s'ouvrir à leur environnement externe afin de transformer les menaces en opportunités.

La découverte de ces nouvelles opportunités puis leur réalisation ne peut aboutir que si elles disposent de la capacité de maîtriser les informations relatives à l'état et à l'évolution de leur environnement socio-économique dans le but d'aider les dirigeants dans leur prise de décision. Ainsi, la mise en place d'un dispositif de surveillance, plus encore, d'une politique d'intelligence économique (IE) est déterminante pour toute organisation qui souhaite assurer son développement face à l'environnement concurrentiel de plus en plus rude.

L'IE place l'information au cœur de la stratégie des firmes et vise notamment à doter les entreprises de capacité de protection, d'adaptation, de réaction et d'anticipation.

L'efficacité stratégique des entreprises repose sur le déploiement de véritables dispositifs d'IE, leviers majeurs au service de la performance économique et de l'emploi.

Depuis plus de vingt-cinq ans s'est développée la dynamique d'IE, une culture du renseignement qui donne aux entreprises qui la mettent en œuvre un avantage décisif. Cette démarche collective vise l'agilité par un usage stratégique de l'information. Elle met en musique des démarches de veille, de sécurité économique et d'influence.

Considérée comme une pratique occidentale, l'IE s'est imposée dans plusieurs pays et suscite de plus en plus l'intérêt des pays africains. Face à la globalisation, les états africains se doivent de mieux connaître leurs concurrents locaux et internationaux, d'éviter les surprises, de conforter leur position sur le marché local et de se donner la capacité de s'internationaliser.

Cette pratique n'est pas un effet de mode, mais elle répond à un impératif et constitue l'outil idéal pour les entreprises en Afrique pour survivre dans le contexte de compétition mondiale<sup>1</sup>.

Face à ces mutations, des relations complexes et difficiles à décrypter naissent et créent des réseaux complexes d'interrelation et d'interdépendance. Une entreprise peut, du jour au lendemain, concurrencer ses propres partenaires, tels que ses distributeurs, ou encore créer des partenariats avec ses anciens concurrents (alliances, fusions, acquisitions). Ainsi, l'environnement, devenu plus complexe et plus turbulent, rend l'incertitude omniprésente.

L'IE est reconnu aujourd'hui comme le moyen le plus efficace pour fournir une compréhension fine de l'environnement de l'entité économique en analysant les informations internes et externes auxquelles celle-ci a accès. C'est cette compréhension de l'environnement destinée à aider les responsables à la prise des décisions qui différencie les organisations.

Cet outil qui a fait ses preuves dans de nombreux pays et dont l'efficacité réside en grande partie dans la capacité des entités économiques à utiliser ce qui est considéré comme étant « l'arme de la guerre économique », à savoir l'information et les connaissances, a permis à de nombreux pays de construire une économie forte et de réussir un développement certain.

Nous sommes dans un univers où la quantité d'information augmente et son accessibilité se complexifie, ce qui nécessite l'adoption d'une attitude « anticipatrice » par une exploitation permanente des informations : actuellement, l'enjeu majeur ne consiste plus à collecter l'information mais à savoir l'exploiter afin d'en constituer des connaissances, d'où l'apparition de l'économie de la connaissance (qui se caractérise par un accroissement de la proportion de travailleurs hautement qualifiés. Les données sur les rendements de l'éducation suggèrent l'existence d'une grande différence entre les personnes ayant accompli un cursus universitaire et les autres)<sup>2</sup>.

De même pour les pays, l'intelligence économique présente de nombreux avantages pour les entreprises. Elle leur permet d'anticiper les évolutions du marché, de détecter les opportunités et les menaces, d'innover et de s'adapter rapidement aux changements. Elle contribue également à renforcer leur position concurrentielle en leur donnant un avantage informationnel stratégique.

---

<sup>1</sup> HOURENATOU (LA PRATIQUE DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE DANS LES ENTREPRISES au CAMEROUN : ENJEUX ET PERSPECTIVES) JOURNAL OF THE CAMEROON ACADEMY OF SCIENCES Vol. 15 No. 3 JUNE 2020).

<sup>2</sup> Kamel Djebari -La pratique de l'intelligence économique en Algérie : ALGER- Belkacemi Mohand Amokrane- Revue des sciences commerciales pages 61-69

Enfin, l'intelligence économique favorise la collaboration interne et externe, en encourageant le partage d'information et la mise en place de partenariats stratégiques.

Au niveau de la littérature, l'intelligence économique prend racine dans plusieurs disciplines :

- Les sciences de l'information et de la communication : qualifier les informations, les diffuser, les collecter, les stocker, les mémoriser ; l'information est un objet d'étude.
- Les sciences de gestion : de la stratégie de l'entreprise jusqu'aux compétences Ressources Humaines, le marketing, les systèmes d'information, la finance, tous ces champs sont impactés pour mettre en place et piloter une démarche d'IE dans l'entreprise.
- Le droit : protection de l'information et du patrimoine informationnel, le droit de l'information devient un champ juridique à part entière ; il évolue pour s'adapter à l'économie du savoir.
- L'économie : pour comprendre l'environnement qui entoure les entreprises et la transformation digitale associée.

Sur un plan plus macroéconomique, l'économie de la connaissance crée des opportunités de nouvelles industries, de nouveaux services fondés sur des technologies nouvelles ou sur des applications qui vendent des usages et pour lesquelles la compilation des informations permet de faire se rencontrer des vendeurs et des acheteurs de services : les taxis Uber (on parle désormais d'« ubérisation » de l'économie) en sont un bel exemple, et toutes formes d'applications qui exigent, pour durer, une parfaite maîtrise de l'information, des flux et la connaissance des usages des consommateurs. L'économie dite collaborative fondée sur du partage de connaissances en est la conséquence.

Ce fondement multidisciplinaire a permis d'enrichir considérablement la compréhension des enjeux et la démarche d'IE, ainsi que d'identifier les compétences nécessaires pour l'embrasser. Mais cela en fait un concept polymorphe, difficile à appréhender.

Pour autant, l'IE avec son approche multi facette a facilité l'émergence de nouveaux métiers et de nouvelles compétences, qui ont pris appui sur celles déjà présentes dans les entreprises. L'intelligence économique est devenue une discipline essentielle pour les entreprises dans un monde de plus en plus concurrentiel et complexe. Dans un contexte économique en perpétuelle évolution, caractérisé par l'explosion des nouvelles technologies, la mondialisation des échanges et la multiplication des acteurs sur les marchés, il est primordial pour une entreprise



de disposer d'une véritable stratégie d'intelligence économique afin de garantir sa pérennité et sa compétitivité.

Il est aujourd'hui essentiel pour une entreprise d'anticiper les risques, les menaces que peuvent exercer leur concurrent et de savoir comment les gérer : Il n'y a pas de méthode infaillible pour se protéger de l'intelligence économique de la concurrence mais il existe un grand nombre de moyens d'atténuer les menaces ou de rattraper les dégâts fait par une atteinte commise précédemment par un concurrent<sup>3</sup>.

Dans le cadre de l'entreprise, l'intelligence économique peut être définie comme un processus d'acquisition, de traitement et de valorisation de l'information stratégique nécessaire à la prise de décision dans un environnement concurrentiel. Elle consiste à collecter et analyser des données provenant de diverses sources, telles que les concurrents, les clients, les partenaires, les fournisseurs et les tendances du marché, afin d'obtenir une vision claire et précise de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue.

L'objectif de ce mémoire est d'explorer le rôle de l'intelligence économique dans le contexte des entreprises et de démontrer comment elle peut contribuer à leur succès (performance). Nous examinerons les différentes dimensions de l'intelligence économique, à savoir la veille stratégique, la protection du patrimoine informationnel, l'influence et la gestion des risques. Nous analyserons également les outils et les méthodes qui peuvent être utilisés pour mettre en œuvre une stratégie d'intelligence économique efficace.

Cependant, malgré ses nombreux avantages, l'intelligence économique peut aussi être confrontée à des défis et des limites. Parmi ces défis figurent la collecte et l'analyse de l'information, la protection des données sensibles, la gestion des risques liés à la sécurité de l'information, ainsi que la sensibilisation et l'implication des acteurs de l'entreprise.

Les pratiques de l'IE étant diverses et difficile à caractériser, notamment dans le contexte algérien où un retard en la matière est flagrant, comme nous allons le constater, malgré une prise de conscience qui s'installe, mais de façon très timide. C'est pour apporter un plus pour la compréhension de la pratique de l'IE dans le contexte des entreprises algériennes que s'inscrit notre travail, en essayant de répondre à la question : **comment se pratique l'IE dans le cas des**

---

<sup>3</sup> Luis GOMEZ Mémoire de recherche- Bachelor of Business 3ème Année-Comment se préserve l'intelligence économique de la concurrence- année 2015

## **entreprises algériennes dans leur recherche de la performance ? Quel est le niveau d'engagement de ces entreprises dans ce domaine ?**

Pour répondre à cette question, il est d'abord nécessaire de rendre compte du caractère multidimensionnel du concept ainsi que de la difficulté de le mesurer directement. D'où un passage obligé par la littérature pour construire notre grille de lecture de ce phénomène.

Dans la littérature, les études portant sur les pratiques d'intelligence économique et leur impact sur la performance de l'entreprise sont légion. Certaines sources<sup>4</sup> fournissent une base solide pour explorer le lien entre l'intelligence économique et la performance de l'entreprise, en offrant une compréhension approfondie des concepts, des enjeux et des pratiques associées à cette discipline.

---

<sup>4</sup> C'est le cas des recherches suivantes :

- Mignonac, K., & Herrbach, O. (2005). The impact of the perceived external prestige of the HR profession on HRM professionals' work attitudes. *Journal of Business Ethics*, 57(2), 171-185. Cette étude met en évidence que les pratiques d'intelligence économique peuvent avoir un impact positif sur les attitudes et les comportements des professionnels des ressources humaines, ce qui peut ultimement contribuer à la performance de l'entreprise.
- Gu, F., Li, J., & Liu, C. (2015). The effects of intellectual capital on firm performance: A comprehensive study based on panel data. *Journal of Intellectual Capital*, 16(2), 410-428. Cette recherche examine le lien entre le capital intellectuel d'une entreprise, qui inclut notamment les connaissances et les informations stratégiques, et sa performance. Les résultats suggèrent que la gestion efficace de l'intelligence économique peut améliorer la performance globale de l'entreprise.
- Ritter, T., Wilkinson, I., & Johnston, W. J. (2004). Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management*, 33(3), 175-183. Cette étude explore l'importance de l'intelligence économique dans la gestion des réseaux d'entreprises complexes. Les résultats mettent en évidence que la collecte et l'analyse d'informations stratégiques provenant des partenaires et des parties prenantes sont cruciales pour une gestion efficace des réseaux et peuvent avoir un impact positif sur la performance des entreprises impliquées.
- Rouach, D., & Santi, P. (2001). Competitive intelligence adds value: Five intelligence attitudes. *European Management Journal*, 19(5), 552-559. Cette recherche propose une typologie des attitudes d'intelligence économique adoptées par les entreprises. Les auteurs soulignent que les entreprises qui adoptent une approche proactive de l'intelligence économique et qui intègrent cette pratique dans leur processus décisionnel sont plus susceptibles d'améliorer leur performance et de créer de la valeur ajoutée.
- Boussard, V. (2011). *L'intelligence économique dans l'entreprise : Enjeux et pratiques*. Editions Dunod.
- Lendrevie, J., & Marteau, F. (2012). *Les clés de l'intelligence économique*. Editions Dunod.
- Barre, R., & Napoli, P. M. (2007). *L'intelligence économique : Un levier pour la compétitivité des entreprises*. Editions Pearson.
- Hoinard, P., & Moisson, J. C. (2006). *L'intelligence économique pour les collectivités locales*. Editions Le Moniteur.
- Attali, J. (2009). *Rapport de la Commission pour la libération de la croissance française : La libération de la croissance*. Editions La Documentation Française.
- Berrebi-Hoffmann, I. (2011). L'intelligence économique : un outil de management stratégique pour l'entreprise. *Revue Internationale de Gestion*, 36(2), 145-156.
- Kalika, M., & Lavoisy, S. (2003). L'intelligence économique : pour quoi faire ? *Revue Française de Gestion*, 29(144), 43-62.

## Relation Veille et Performance

Certains travaux empiriques<sup>5</sup> se sont focalisés sur l'examen de la relation entre la veille et la performance des entreprises, en particulier dans les domaines de l'innovation, de la compétitivité et de la gestion des connaissances. Ils utilisent différentes méthodologies, telles que des enquêtes, des analyses statistiques et des études de cas, pour étudier comment la mise en place d'une veille stratégique peut influencer positivement les résultats et la performance des entreprises. C'est le cas, par exemple de :

## Relation Sécurité et Performance

D'autres travaux empiriques<sup>6</sup> se sont penchés sur l'impact de la sécurité de l'information sur la performance financière et organisationnelle des entreprises. Ils utilisent des méthodologies variées, telles que des études de cas, des enquêtes et des analyses statistiques, pour examiner les liens entre la sécurité de l'information et les résultats des entreprises. Ces études fournissent des insights précieux sur l'importance de la sécurité de l'information et son influence sur la performance globale des entreprises.

## Relation Influence et Performance

Enfin, des travaux empiriques se sont penchés sur l'étude de l'influence sociale, l'influence organisationnelle et l'influence des acteurs sur la performance des entreprises. Ils explorent

---

<sup>5</sup> Parmi ces travaux, on retrouve : Guillerme, S., & Dallery, Y. (2011). La veille stratégique : moteur de la performance des PME ? *Revue Française de Gestion*, 37(220), 135-154.  
Gascó, M., & Llopis, J. (2010). Veille technologique et innovation : une analyse empirique dans les PME industrielles. *Revue internationale P.M.E. : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23(2), 47-76.  
Serhan, C., & Gélinas, F. (2016). Impact de la veille technologique sur la performance en innovation : une étude empirique des entreprises manufacturières. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15(1), 85-111.  
Ihlal, M., & Bouzidi, L. (2019). Impact de la veille concurrentielle sur la performance des entreprises. *Management & Avenir*, 105(2), 159-181.  
Amara, N., & Landry, R. (2005). Sources of information as determinants of novelty of innovation in manufacturing firms: evidence from the 1999 statistics Canada innovation survey. *Technovation*, 25(3), 245-259.

<sup>6</sup> Nous avons recensé les travaux suivants : David, S., & Lauga, A. (2014). Impact de la sécurité de l'information sur la performance financière des entreprises. *Revue Française de Gestion*, 40(242), 61-80.  
Grisard, C., & Abdelmoula, S. (2016). Impact de la sécurité de l'information sur la performance organisationnelle : le cas des entreprises françaises. *Systèmes d'Information & Management*, 21(2), 57-90.  
Charki, M. H., & Kouzzi, N. (2019). La sécurité de l'information et sa contribution à la performance de l'entreprise : Une étude empirique dans les entreprises tunisiennes. *Management & Avenir*, 106(3), 109-132.  
Chaker, A., & Slama, S. B. (2015). Impact de la sécurité de l'information sur la performance des entreprises tunisiennes. *Journal of Information Systems and Telecommunication*, 3(2), 83-101.  
Kryvinska, N., Strauss, C., & Strauss, O. (2014). Security management as a driver for improved business performance. *Procedia Economics and Finance*, 12, 384-393.

comment les interactions, les relations et les dynamiques de pouvoir au sein de l'entreprise peuvent influencer les résultats et la performance globale. Ces études se basent sur diverses méthodologies empiriques, y compris des enquêtes, des analyses statistiques et des études de cas, pour comprendre l'impact de l'influence sur la performance des entreprises<sup>7</sup>.

## **Le modèle conceptuel de la recherche et ses hypothèses sous-jacentes**

Le modèle conceptuel que nous avons spécifié reprend ces trois dimensions de l'intelligence économique, lesquelles dimensions sont largement reconnues dans la littérature comme on vient de le voir.

Hypothèse principale du modèle :

### **La pratique de l'intelligence économique (avec ses trois dimensions, veille, sécurité et influence) a un impact positif sur la performance de l'entreprise**

Cette hypothèse se décline en trois sous-hypothèses correspondant à chacune des trois dimensions de l'intelligence économique :

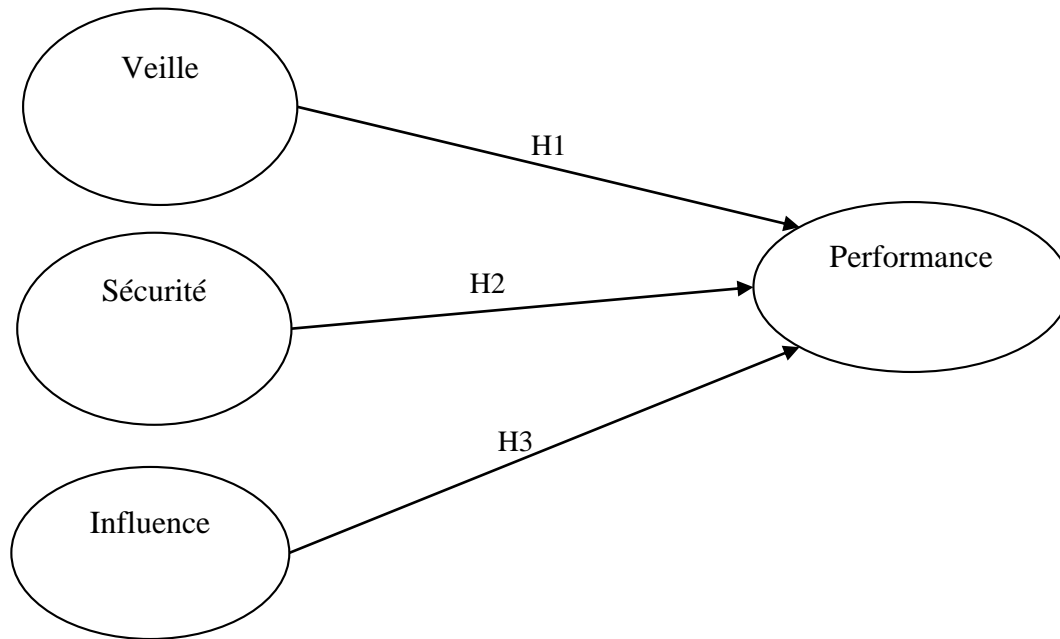
- H1 : L'impact de la veille sur la performance
- H2 : L'impact de la sécurité de la performance
- H3 : L'impact de l'influence sur la performance

D'où la représentation suivante du modèle conceptuel :

---

<sup>7</sup> Nous avons recensé les études suivantes :

- Lemoine, J. F., & Richebé, N. (2011). L'influence sociale dans les réseaux sociaux d'entreprise et ses effets sur la performance collective. *Revue Française de Gestion*, 37(216), 119-134.
- Chanut-Guieu, A., & Coulon, N. (2013). L'influence organisationnelle et son impact sur la performance de l'entreprise. *Management & Avenir*, 62(2), 69-87.
- Gallouj, C., & Weinstein, O. (2017). L'influence de la culture nationale sur la performance des entreprises. *Revue Française de Gestion*, 43(266), 45-60.
- Chanut-Guieu, A., & Pezet, A. (2016). Influence et innovation dans les projets inter-organisationnels. *Revue Française de Gestion*, 42(258), 123-140.
- Dang, R., & Aubry, M. (2017). L'influence des acteurs de projet sur la performance des projets : Une étude empirique dans le secteur des technologies de l'information. *Management & Avenir*, 93(2), 36-57.



### Méthodologie de la recherche

La validation empirique de ce modèle se fera par l'application de la méthode des moindres carrés partiels (version PLS-PM), une des méthodes des équations structurelles. La méthode sera mise en œuvre sur les données issues d'une enquête par questionnaire adressé à un échantillon de 12 entreprises, choisies par convenance, afin de valider les hypothèses du modèle. L'instrument de collecte de données utilisé, à savoir le questionnaire, est constitué d'un ensemble d'échelles mesurant chacune des dimensions de l'IE ainsi que celle de la performance.

Ces échelles sont issues de la recherche documentaire, laquelle nous a permis d'identifier les dimensions de l'IE ainsi que la pratique de cette dernière selon les contextes.

### **Plan de la recherche**

Le travail est organisé autour de trois chapitres :

Le premier chapitre traite des différents aspects de l'intelligence économique. Sont également mise en évidence son origine et son évolution. La définition de la performance ainsi que ses dimensions sont soulignées.

Le deuxième chapitre aborde le lien qui existe entre la démarche d'IE et la performance globale de l'entreprise. Pour mieux comprendre ce dernier il est question de deux éléments IE dans le contexte Algérien et IE dans le contexte étranger.

Enfin nous verrons dans une dernière partie le troisième chapitre qui est dédié à titre d'illustration à l'étude du cas pratique du mémoire qui parle de l'intelligence économique en Algérie. Pour bien l'illustrer il est divisée en deux, dans un premier temps choix méthodologique (présentation de l'échantillon, collecte de données et outil d'analyse), en second analyse, résultats et discussions.

# **Chapitre 1 : Le lien Intelligence économique – performance globale de l’entreprise**

## **Introduction :**

L’IE est aujourd’hui un concept essentiel aux organisations. Elle permet de répondre à un grand nombre de questions que les entreprises se posent tous les jours. Pendant longtemps, ce concept était appliqué aux Etats et aux grands groupes puissants, mais les avancées techniques en informatiques et en communications ont rendu l’utilisation de l’intelligence économique accessible à toutes les organisations et entreprises.

Désormais, le concept est devenu indispensable pour saisir les comportements des entreprises dans le contexte de la mondialisation et de la concurrence. Celles qui ne cherchent pas à connaître, comprendre et analyser leur environnement, risquent de compromettre leur pérennité et leur existence. Autrement, l’intelligence est désormais un outil stratégique pour améliorer la performance de l’entreprise.

La performance est la capacité d’atteindre des objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d’efficacité du processus, de qualité de service ou d’efficience de la gestion. La démarche de la performance est un dispositif de pilotage ayant pour objectif d’améliorer l’efficacité de l’organisation en orientant la gestion vers l’atteinte des résultats dans le cadre des moyens prédéterminés.

Aujourd’hui, les entreprises sont confrontées à de nombreux défis tels que la concurrence intensive, la mondialisation des marchés, les turbulences de l’environnement économique auxquels leur performance est très sensible. Il paraît évident que, dans les années à venir, réussiront uniquement les entreprises qui seront plus aptes à tirer profit des opportunités et à réduire les menaces auxquelles elles seront confrontées<sup>8</sup>.

L’objet de ce chapitre traite des généralités sur l’IE et la performance de l’entreprise ainsi que leurs différentes dimensions. Le chapitre est décomposé de deux sections. La première traite de la définition de l’IE et ses trois dimensions. La seconde section traite de la définition de la performance et de ses trois dimensions.

---

<sup>8</sup> ISSOR Zineb, « La performance de l’entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions » *Projectique*, 2017/2 (n°17), p. 93-103 : <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>





## **Section 1 : cadre théorique de l'intelligence économique (pratiques de l'intelligence économique et de la compétitivité des entreprises**

Dans cette section, nous essayerons de présenter quelques généralités sur l'IE, en essayant de mettre en évidence ses dimensions et sa présentation sous forme de processus ou de démarche.

### **1.1. Qu'est-ce que l'Intelligence Economique ?**

Nous évoluons dans un monde en perpétuel bouleversement. Ce qui était vrai hier ne l'est plus ou ne suffit plus aujourd'hui. Nous pouvons avancer sans réticence ; que parmi les facteurs de production ; celui de l'information est le plus important pour la prise de décision interne (intra-entreprise) et externe (interentreprises). Toute entreprise qui ne cherche pas à maîtriser les informations provenant de son environnement est vouée à l'échec.

Etymologiquement « L'intelligence » est « la faculté de s'informer et de comprendre son environnement » (Martinet, Marti, 1995), du latin « intelegere » qui signifie comprendre. Pour Alain Bienaymé, « l'économie de marché réunit en étroite symbiose deux modes distincts de coordination des activités : l'entreprise et le marché » (Bienayme, 2006).

A l'origine, ce concept n'était pas français. Les britanniques parlent de « business intelligence », renseignement des affaires, et les américains de « competitive intelligence », renseignement concurrentiel. En fait, il existe plusieurs définitions de l'intelligence économique. Cette notion ayant fait l'objet de divers débats conceptuels. Les spécialistes s'accordent aujourd'hui pour affirmer qu'Harold Wilensky (1976) fut le premier qui a défini l'intelligence économique comme « l'activité de production de connaissances servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation, recueillie et produite dans un contexte légal et à partir de sources ouvertes ». Cette définition permet de distinguer l'intelligence économique de l'espionnage économique car elle se développe ouvertement et utilise principalement des moyens légaux. La discipline de l'intelligence économique est entrée dans les programmes d'enseignement de la gestion au milieu des années 1980, notamment sous l'impulsion de deux autres ouvrages américains Competitive strategy de M. Porter (1980) et Strategic Management : A stake holder Approach de R.E. Freeman (1984).

Henri Martre (1994), président de l'agence française de normalisation, dans un rapport publié sous le titre intelligence économique et stratégie des entreprises, définit l'intelligence

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

Il faut bien préciser que l'intelligence économique relève de la déontologie, du légal. En effet, elle exploite de l'information obtenue légalement à partir de sources formelles et informelles (l'IE n'est pas de l'espionnage, n'est pas du vol d'information, n'est pas du trafic d'influence).

Une chose est sûre, c'est que le contexte légal influe sur les comportements des entreprises en matière d'IE. Cependant, cet aspect n'est pas examiné dans le contexte de cette recherche. Le terrain de la recherche sur ce volet est vierge, notamment dans le contexte algérien (voir chapitre suivant sur le contexte algérien).

Pour leur part, Bournois et Romani(2002) nous proposent la définition suivante : « l'intelligence économique est une démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de 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. »

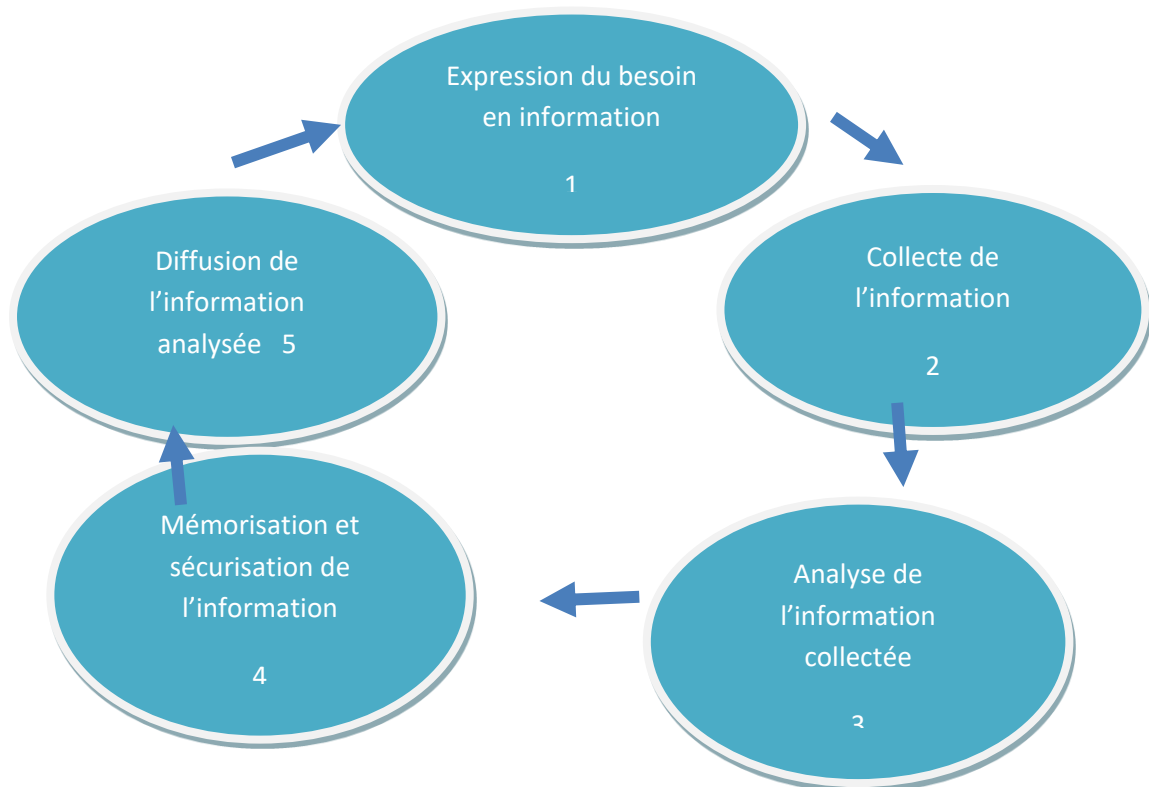
Il faut comprendre intelligence comme la capacité de compréhension du monde qui nous entoure. L'évolution d'un monde économique en mutation, où les échanges s'internationalisent à la vitesse des supports et du transport de l'information, a entraîné la mutation radicale de l'environnement des entreprises, conférant à celle qui maîtrise l'information une avance par rapport à la concurrence.

## 1.2. L'IE : un processus

Plus que la veille économique, laquelle concerne le recueil passif de l'information, l'IE est une démarche volontariste émanant de la direction de l'entreprise. L'IE est mobilisatrice des moyens humains et financiers, des méthodes de travail et des outils, informatisés ou non, de recueil et surtout d'analyse de cette information.

Le processus d'IE comprend les étapes suivantes (voir figure).

**Figure n°1** : Le processus de l'intelligence économique



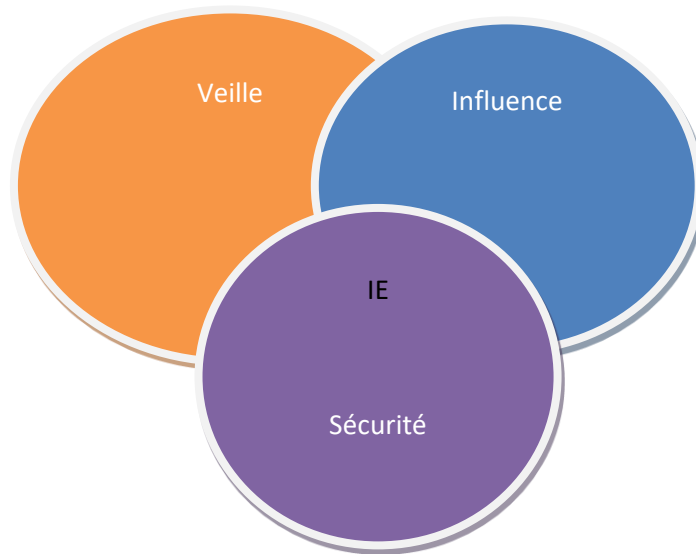
**Source** : Merabet Tassadit et Saadi Lila, La mise en œuvre de la démarche d'intelligence économique étude de cas : entreprise portuaire de Bejaïa, Mémoire de master, promotion 2015/2016

## 1.3. Les dimensions de l'IE

Le concept d'IE est multidimensionnel vu la diversité des pratiques observées en la matière. Les spécialistes du domaine résument l'intelligence économique en un triptyque : veille stratégique, protection de l'information, influence sur l'environnement. Ces dimensions de veille, sécurité et influence sont étroitement liées et font partie intégrante de la pratique de

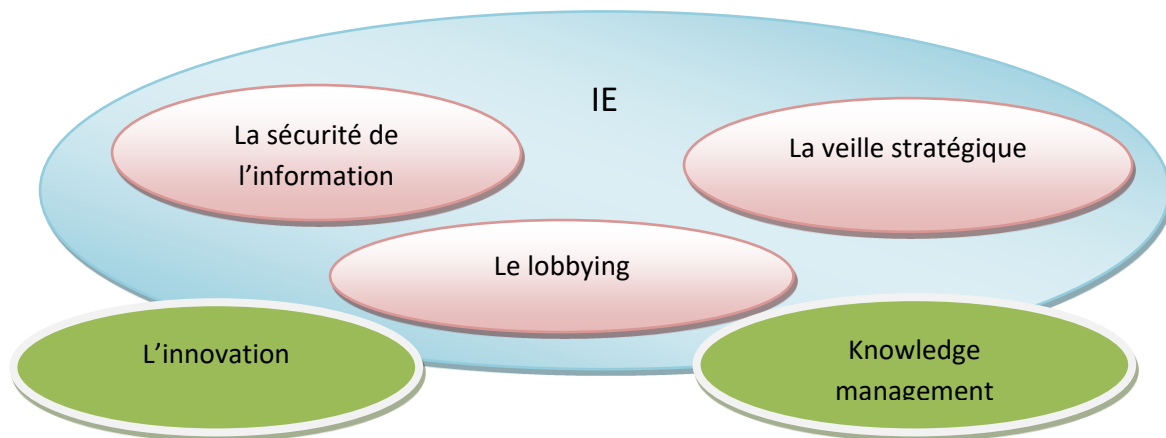
l'intelligence économique. Elles contribuent à renforcer la compétitivité, la résilience et la pérennité d'une organisation dans un contexte économique complexe et évolutif.

**Figure N° 2 :** Approche fonctionnelle de l'intelligence économique



**Source:** Larivet (2006), cité par JOURNAL OF THE CAMEROON ACADEMY OF SCIENCES Vol. 15 No. 3 (JUNE 2020)

**Figure N°3 :** Les composantes de l'IE



**Source :** Thèse pour l'obtention du diplôme en Master 2- L'impact de l'intelligence économique sur le développement économique en Algérie-Centre Universitaire Ain Ti mouchent.

Les définitions ci-dessus mettent en avant la recherche de l'information pertinente pour l'entreprise ou l'organisation. Selon les auteurs Delbecque et Pardini (2008), sur le plan opérationnel, l'IE comprend des actions de veille stratégique (acquérir l'information stratégique pertinente), de sécurité (ne pas laisser connaître ses secrets) et d'influence (propager une information ou des normes de comportement et d'interprétation qui favorisent sa stratégie).

La démarche d'IE recouvre donc plusieurs facettes complémentaires d'une gestion stratégique de l'information, qui répondent à différents besoins de l'entreprise, qu'il s'agisse des PME ou des grands groupes. Sa finalité peut se résumer en trois grands domaines :

- La veille stratégique
- La protection de l'information
- L'influence

### **La veille stratégique :**

C'est une démarche systématique de recherche, de recueil, de traitement (analyse et mise en perspective) et de diffusion de l'information. La veille se décline au plan scientifique, technologique, juridique, institutionnel, commercial, environnemental etc.

Diagnostic et suivi des concurrents sont au centre de cette démarche. La veille vise à surveiller et décrypter l'environnement concurrentiel et à déceler les signaux faibles révélant des tendances émergentes. Elle fait bien entendu un large usage des nouvelles technologies de l'information à travers Internet mais elle fait aussi appel au facteur humain, à des experts, à des documents écrits non numérisés etc. Cette démarche permet à l'entreprise de mieux se positionner dans son environnement, sur ses marchés et face aux autres acteurs.

La veille est donc un processus permanent nécessitant l'adhésion de l'ensemble du personnel. Elle consiste à collecter, traiter et diffuser l'information anticipative et pertinente issue de l'environnement interne et externe de l'entreprise en vue de saisir les opportunités et réduire ou écarter les menaces.

### **La sécurité de l'information :**

L'exercice de l'activité de veille, rendu complexe évolutions négatives de l'informatique, tels que les logiciels pirates, l'utilisation de l'espionnage industriel auquel les entreprises font de plus en plus face. Selon les dernières études publiées par de grands bureaux d'études spécialisés dans la sécurisation des informations internes et de l'IE, la sécurité de l'information et des systèmes informatiques demeure au premier rang des préoccupations des entreprises modernes. L'entreprise doit ainsi mettre un ensemble de moyens pour assurer la sauvegarde et la sécurité de son patrimoine informationnel et de ses activités, sachant que la sécurité constitue manifestement l'une des qualités les plus pertinentes de l'information.

Il ne suffit pas de recueillir l'information stratégique sur l'environnement concurrentiel. Ce système de recherche d'information doit être accompagné d'un dispositif approprié de sécurité/sûreté. Il s'agit d'assurer la sécurité physique, informatique et du patrimoine immatériel de l'entreprise. Concrètement, on peut procéder par exemple à un audit des vulnérabilités et menaces, sensibiliser le personnel en définissant des actions préventives intégrées à la stratégie de l'entreprise, identifier les menaces pesant sur les systèmes d'information et les protéger en conséquence.

### **L'influence :**

L'IE intègre, en dernier, des actions d'influence. L'Agence française pour le développement de l'intelligence économique (AFDIE) donne la définition suivante à l'influence : « Les conditions de la décision sont liées à l'environnement global de l'entreprise ; l'influence consiste à modifier favorablement cet environnement, et éventuellement à changer à son profit les règles du jeu. La définition et la conduite des stratégies d'influence permettent à l'entreprise de mieux se positionner sur ses marchés, de bénéficier d'une meilleure image, de profiter de normes favorables, de mieux attirer l'attention sur des produits qui répondent non seulement aux besoins des consommateurs, mais satisfont aussi à des règles environnementales en cours d'élaboration, dans le cadre du développement durable, par exemple.

L'influence comporte la plupart des actions de communication de l'entreprise, de la publicité à la communication institutionnelle et au lobbying. Elle comporte aussi la promotion de l'image, la réplique aux attaques concurrentielles, elle permet la préparation d'opérations marketing et de lancement des produits. L'absence de maîtrise de ses stratégies d'influence (car toute entreprise exerce une influence, même involontaire, sur son environnement) amène l'entreprise à réagir avec retard ou mal à propos face à des attaques qu'elle n'a pas su prévoir et anticiper.

»

L'influence est souvent assimilée au lobbying. Mais celui-ci n'est qu'une composante au même titre que la publicité, le bluff concurrentiel.

- Le lobbying :

Le lobbying consiste à mener des actions pour orienter des décisions de la puissance publique dans le sens de ses intérêts. Le lobbying vise, en tant que cible, les pouvoirs publics.

- La publicité :

La publicité, ainsi que les relations publiques, jouent un rôle important dans l'influence. Ainsi, une publicité peut influencer aussi bien la prescription que la consommation.

- L'influence dans le champ concurrentiel

Dans un champ concurrentiel, certaines entreprises émettent des signaux qui influencent un compétiteur et le persuade d'ajuster ses positionnements. BAUMARD distingue deux finalités principales de la signalisation :

\* La coordination : l'entreprise émet les signaux de coordination lorsqu'elle veut éviter de se heurter à la concurrence ardue des firmes rivales ou des firmes partenaires ; ces signaux peuvent être : éviter les actions simultanées, afficher ses attentes.

\* Le découragement : il consiste à décourager les firmes rivales, à les perturber et brouiller leur système de renseignement, afin de les paralyser ou les mener dans de fausses pistes ; parmi ces signaux, il y a lieu de dénoncer à titre d'exemple : communiquer ses avantages, leurrer les firmes rivales sur ses intentions.

## **Les objectifs de l'IE**

Les objectifs de l'IE selon El Houda (2011) <sup>9</sup>

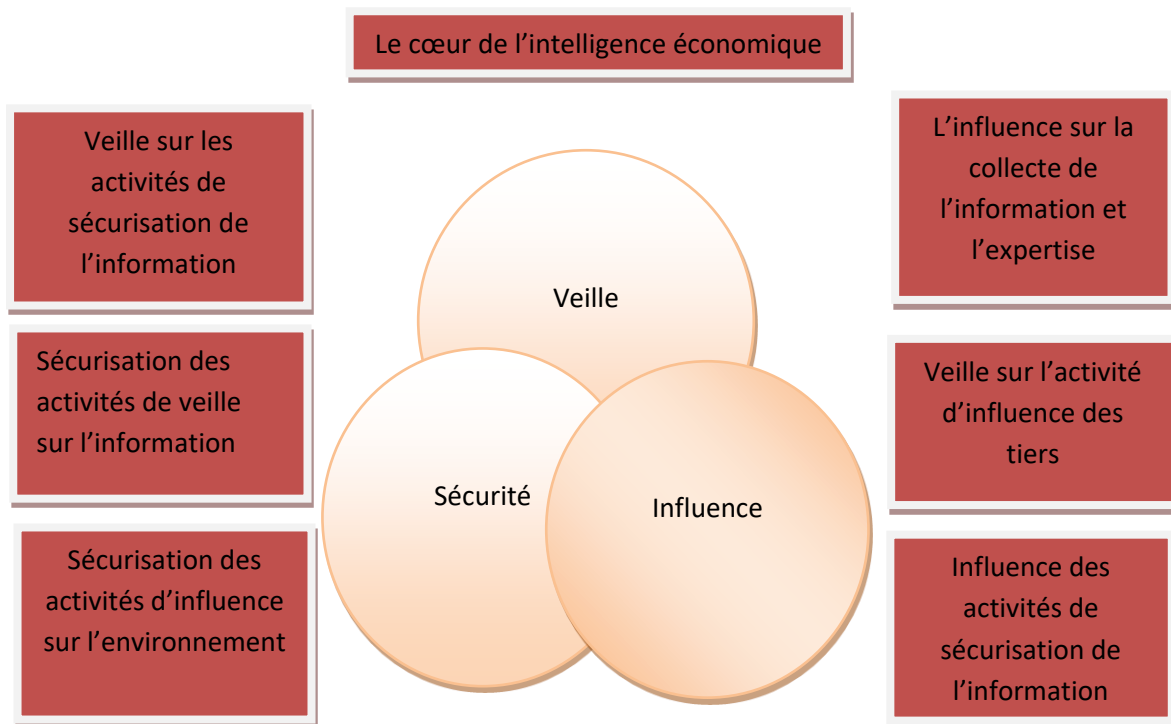
- Permet aux entreprises d'effectuer des stratégies d'influences.
- Permet de protéger l'entreprise contre tous les risques et les menaces liées à la sécurité, à la sûreté de l'environnement.
- Permet d'apprendre, de comprendre ou de s'adapter à des situations nouvelles.
- Permet de renforcer la compétitivité d'un Etat, d'une entreprise ou d'un établissement de recherche.

---

<sup>9</sup> El Haoud Naima l'intelligence économique au service de l'entreprise innovante, revue internationale d'intelligence économique 2011/2 (Vol3), pages 175 à 187.



**Figure N° 4** : Les volets de l'intelligence économique



**Source** : BELKACEMI Mohand Amokrane, L'intelligence économique : théorisation et pratiques, cas : l'Algérie, Mémoire de master, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2012.

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 remplit plusieurs fonctions. Ce qui dénote de la complexité du concept, et notamment la compétitivité des entreprises.

Ces dimensions de veille, sécurité et influence sont étroitement liées et font partie intégrante de la pratique de l'intelligence économique. Elles contribuent à renforcer la compétitivité, la résilience et la pérennité d'une organisation dans un contexte économique complexe et évolutif.

## **Section 2 : Cadre conceptuel de la performance d'entreprise**

L'objet de la section est de définir la notion de performance de manière générale et ces différentes dimensions. Dans cette section, nous traiterons dans un premier temps les généralités de la performance de l'entreprise, en second lieu nous aborderons les trois dimensions qui la définissent à savoir, Efficacité, Efficience et en dernier lieu pertinence.

### **2.1. Qu'est-ce que la performance ?**

Le concept de performance est couramment utilisé tant dans la littérature que dans les milieux organisationnels pour désigner un certain niveau d'excellence. Il reste, cependant, relativement ambigu dans la mesure où il est très galvaudé dans le langage courant. Par ailleurs, bien qu'il soit largement utilisé, il ne fait pas l'unanimité autour d'une définition et d'une mesure précise ; celles-ci dépendent, en effet, de l'objectif visé, de la perspective d'analyse choisie ainsi que du champ d'intérêt de son utilisateur<sup>10</sup>.

La performance a toujours été un sujet controversé. Chaque individu qui s'y intéresse : chercheur, dirigeant, client, actionnaire, etc. l'aborde selon sa propre conception. Ceci explique, sans doute, le nombre important de modèles explicatifs proposés dans la littérature et les nombreux sens élaborés autour de ce concept.

L'origine de ce mot remonte au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua et au cours du 20<sup>ème</sup> siècle, il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel. Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit. La performance est la mesure des résultats obtenus par un groupe ou un individu. Il est important pour une organisation de pouvoir la mesurer<sup>11</sup>.

Par ailleurs, selon LEBAS la performance se désigne et s'identifie par un ensemble de caractères communs qui sont liés à la :

---

<sup>10</sup> ISSOR Zineb, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions » *Projectique*, 2017/2 (n°17), p. 93-103 <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>

<sup>11</sup> <https://www.maxicours.com/se/cours/la-performance-et-les-criteres-de-performance/>

- Réalisation d'une activité dans un but déterminé.
- Réalisation d'un résultat.
- Comparaison d'un résultat par rapport à une référence interne ou externe.
- Aptitude à réaliser ou à accomplir un résultat (potentiel de réalisation).
- Application des concepts de progrès continus dans un but de compétition.
- Mesure par un chiffre ou une expression communicable.

Pour cet auteur, la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, nous évaluons les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités<sup>12</sup>.

D'un point de vue global, la performance constitue un résultat sous la forme de chiffres réalisés dans le domaine d'une compétition. Pour ce qui est de la performance d'une entreprise, elle représente le niveau avec lequel les objectifs poursuivis sont accomplis. Lorsqu'une entreprise est performante, elle doit être en même temps efficace et efficiente. Lorsque l'entreprise parvient à atteindre les objectifs poursuivis, on dit qu'elle est efficace. Elle est efficiente si les moyens mis en place pour l'atteinte de ces objectifs fixés sont minimisés. Une entreprise doit donc performer pour pouvoir garantir sa survie et sa pérennité et par ailleurs mettre en avant son avantage concurrentiel. La performance d'une entreprise tourne essentiellement donc autour de tout ce qui participe à accroître le tandem valeur-coût et qui vise la maximisation de la valeur créée<sup>13</sup>.

La performance de l'entreprise est donc une notion polysémique, complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples. Elle a été largement ventilée durant les récentes décennies comme un impératif catégorique. Sa complexité n'émane pas uniquement de la diversité de ses conceptualisations mais aussi de son caractère multidimensionnel.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> . MICHEL LEBAS : « oui, il faut définir la performance », revue française de comptabilité, 1995, p62

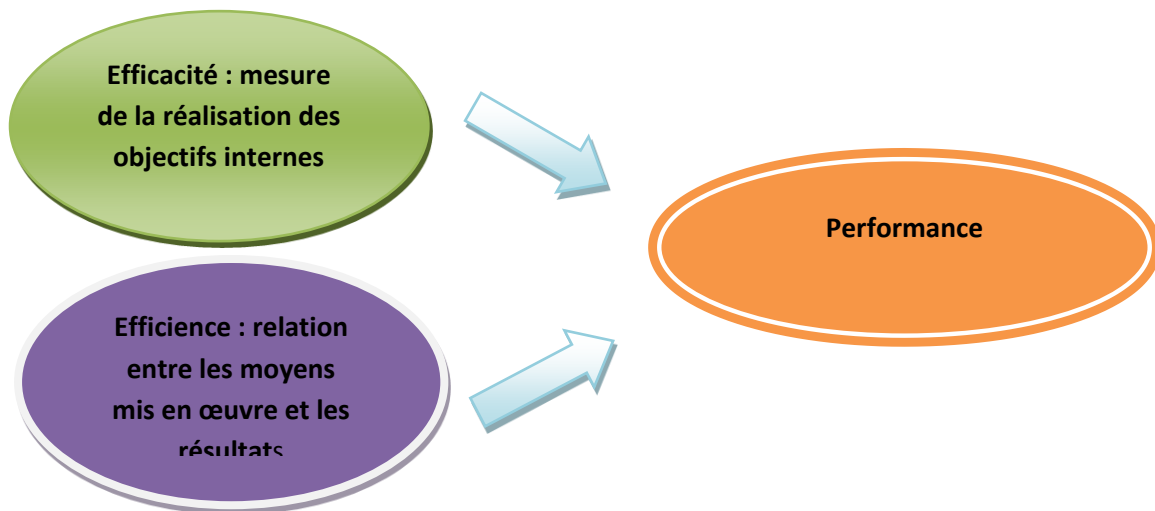
<sup>13</sup> . La performance d'une entreprise : comment l'évaluer ? <https://kbis.services/entreprise/comment-evaluer-performance-entreprise-15>

<sup>14</sup> ISSOR Zineb, «La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions» *Projectique*, 2017/2 (n°17),p93-103<https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>

## 2.2. Quelles sont les dimensions de la Performance ?

La performance de l'entreprise est un concept multidimensionnel qui peut être défini en termes d'efficacité et d'efficience (voir figure).<sup>15</sup>

Figure N° 5 : Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance



Source : BESCOS P.L ET AL, « contrôle de gestion et management », Montchrestien, 4<sup>ème</sup> édition, paris, 1997, p42.

### L'efficacité :

Est le degré de réalisation des objectifs. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques aux objectifs définis. Mais, pour évaluer l'efficacité d'une organisation de manière absolue, il faut s'assurer que l'organisation est en adéquation avec son environnement, c'est-à-dire qu'il faut tenir compte des perceptions des divers intervenants et des groupes concernés par la vie de cette organisation, notamment des salariés eux-mêmes. On pourra alors parler d'organisation efficace.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> <https://www.maxicours.com/se/cours/la-performance-et-les-criteres-de-performance>

<sup>16</sup>ISSOR Zineb, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions » *Projectique*, 2017/2 (n°17), p. 93-103 : <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>

Dans le langage courant de la gestion, on parle de l'efficacité lorsqu'on veut mettre en relation les résultats et les objectifs. Elle signifie que les actions menées ont permis de répondre « aux principaux constituants stratégiques ».

L'efficacité est le meilleur rapport possible entre le degré de réalisation des objectifs et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir, néanmoins, l'efficacité est la capacité à obtenir un résultat<sup>17</sup>.

**Efficacité = résultats atteints / objectifs visés**

#### **L'efficience :**

Est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints. Un groupe est efficace s'il respecte l'enveloppe des moyens attribués ou s'il obtient un meilleur résultat que celui fixé avec des moyens similaires. Elle se mesure avec un ratio : résultats obtenus / frais engagés. Ce calcul permet de s'assurer que l'entreprise utilise de manière optimale ses ressources<sup>18</sup>.

Elle « maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressource ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée ». Nous entendons alors par efficience, la mesure d'absence de gaspillage dans l'emploi de ressources (humaines, technique, financières et autres) tout en étant efficace.

La notion de performance englobe à la fois l'efficacité et l'efficience, sans toutefois que ces deux notions s'impliquent nécessairement. En somme, si l'efficacité est l'atteinte des objectifs l'efficience est la meilleure manière de les atteindre.<sup>19</sup>.

**L'efficience = résultats atteints/ moyens mis en œuvre**

<sup>17</sup> MICHEL BARABE ET OLIVIER MELLER, « Manager », DUNOS, Paris, 2006, P346

<sup>18</sup> ISSOR Zineb, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions » *Projectique*, 2017/2 (n°17), p. 93-103 : <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>

<sup>19</sup> MALO J-L ET MATHE J.C., « l'essentiel du contrôle de gestion », édition d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, paris, 2000, p106

## **La Pertinence (effectivité)**

Traduit l'alignement stratégique de la performance, c'est-à-dire que les résultats obtenus soient conformes aux objectifs stratégiques poursuivis. Elle met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. Elle permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (création de valeur) et les attentes du marché.

Ainsi, lorsque la performance est entendue comme le résultat d'une action (évaluation ex post des résultats obtenus –bouquin), l'analyse de la mesure sera prioritaire orientée sur la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs.<sup>20</sup>

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être atteint efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

Lorsque la performance repose sur une appréciation des processus mis en œuvre (c'est à - dire les différents modes d'obtention du résultat, Baird) son évaluation requiert d'intégrer dans l'analyse les conditions d'obtention du résultat. (BAIRD. Managing performance, John Wiley, 1986).

Enfin, lorsque la performance traduit un succès d'une action (BOURGUIGNON) elle apparaît comme une construction sociale. Ici, la performance devient une notion contingente appelée à avoir une signification variable au gré des attentes des parties prenantes. (BOURGUIGNON. A, op.cit, p61-66).

**La Pertinence= objectifs visés/ moyens mis en œuvre**

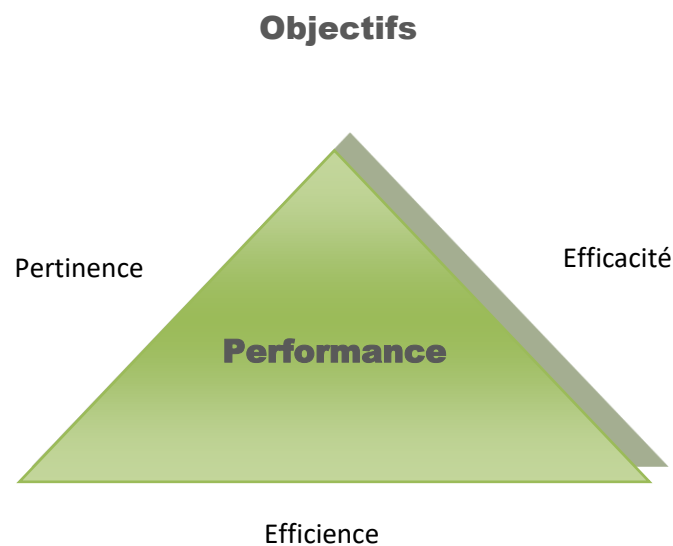
---

<sup>20</sup> BOUQUIN H, le contrôle de gestion, presses universitaires de France, collection gestion ,6ème édition, paris, 2004, p508

## Les objectifs de la performance <sup>21</sup>

- Développer les produits innovants.
- Récompenser les performances individuelles.
- - Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail.
- - Réduire les couts de fabrication.
- - Lancer des nouveaux produits et respecter les délais de livraison.
- - Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle.
- - Renforcer et améliorer la sécurité de travail.
- - Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité.
- - Consolider et développer le savoir-faire.

**Figure N°6** : Le triangle de la performance



**Moyens**

**Résultats**

<sup>21</sup>AKKOUCHE Dihya- BALIT Naouel, L'analyse de la performance économique des entreprises industrielle Cas de l'entreprise « MAC-SOUM ». Année 2021/2022.

**Source** : Modèle de Gilbert 1980.

Le segment entre objectifs et résultats définit l'efficacité et permet de savoir si l'entreprise est suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs. Le segment entre résultats et moyens définit l'efficacité et permet de savoir si l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs avec moins de coûts et de moyens. Le segment entre moyens et objectifs désigne la pertinence et permet de savoir si l'entreprise s'est munie des bons moyens pour atteindre ses objectifs. Ce système est dit en « boucle courte » et permet une représentation simplifiée de l'approche rationnelle en accordant une place importante aux notions de base de l'analyse classique.

En somme, plusieurs définitions sont proposées pour définir le concept de performance. Certains auteurs l'assimilent à l'efficacité, à la capacité ou à la compétitivité. D'autres, à l'efficacité, au rendement, à la productivité. D'autres enfin l'associent à la réussite et au succès. Ainsi, Tchankam (2000) définit l'entreprise performante comme celle qui fait mieux que ses concurrents sur le court, moyen et long terme. Bourguignon (1995) pense que la définition de la performance est corrélée à l'appréciation du marché : part de marché, chiffre d'affaire, etc.

Il en résulte, au final, que la notion de performance ne peut être définie d'une manière absolue. Sa définition est fonction de son contexte. Ainsi, on parle de performance économique, performance technologique, performance commerciale.

En dernier, cette section nous a aidé à déduire d'une manière générale, que la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition. Au niveau d'une entreprise, elle exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis

### **Conclusion du chapitre**

Pour conclure, ce chapitre nous a permis de définir et de comprendre l'ensemble des aspects des deux notions, l'IE et la performance de l'entreprise. En effet, l'IE est un mode de gouvernance basé sur la maîtrise et l'exploitation de l'information stratégique pour créer de la valeur ajoutée et durable dans une organisation. Elle se décline en veille et production d'information, la protection du patrimoine informationnel et l'action volontariste sur l'environnement ou l'influence afin de renforcer la compétitivité.

Au sens général, la performance est la concomitance de l'efficacité, l'efficacité et la pertinence. Autrement dit, une entreprise est performante, si et seulement, elle applique ces trois notions.



Enfin, après avoir cerné la notion de performance, le suivi et l'évaluation sont nécessaires car le nouvel ordre économique mondial oblige de plus en plus les entreprises à faire « plus » et avec « moins ».

## **Chapitre 2 : pratiques de l'intelligence économique en contextes étranger et algérien**

Nous assistons ces dernières années à une montée en puissance des pratiques de l'IE dans plusieurs pays dans le monde. Le rôle que joue cette récente discipline dans le développement de la compétitivité des États et des firmes l'explique. Dans le cas de l'Algérie, le développement de l'IE enregistre un retard chez les entreprises et en particulier chez les PME-PMI. C'est le cas de l'entreprise qui sera étudiée dans le chapitre suivant. Il ressort de l'ensemble des travaux collectés sur la pratique de l'IE dans le contexte algérien l'existence de certains aspects de l'IE. Cependant, de dirigeants ignorent encore cette discipline et ses exigences organisationnelles ne sont pas encore en place. Toutefois, une diversité de formes est observée et qui empêchent de dégager des profils clairs de pratiques.

Aujourd'hui, l'environnement est devenu difficilement prévisible et il convient pour les entreprises d'être compétitif, c'est-à-dire de vendre en permanence et avec profit les produits et services créés. Dans ce contexte, il faut savoir saisir les opportunités tout en se préservant des menaces des nouveaux acteurs. Les entreprises doivent faire preuve d'une volonté offensive pour aller chercher ailleurs des volumes d'activité complémentaires nécessaires à leur pérennité, et témoigner d'une capacité d'anticipation et de réactivité. Il importe aussi d'être apte à l'innovation permanente. Ce contexte est encore plus difficile aux PME qui sont désavantagées en termes de ressources par rapport aux grandes entreprises.

A cet effet, il est essentiel d'adopter une démarche d'IE, moyen puissant pour réduire l'incertitude et permettant de recueillir des informations fiables sur l'environnement et l'alimenter par le processus de réflexion stratégique chez les dirigeants. L'IE représente un comportement stratégique fondé sur la gestion de l'information environnementale en vue de la construction ou de la consolidation d'un avantage concurrentiel durable.<sup>22</sup>.

L'objet de ce chapitre consiste à recenser quelques traits caractéristiques de la pratique de l'intelligence économique d'abord dans le contexte étranger (section 1) puis dans le contexte algérien (section 2).

---

<sup>22</sup> Hichem Sofiane SALAOUATCHI - Farouk BEKIOUA - Siham SEBAA- PRATIQUES DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET COMPETITIVITE DES ENTREPRISES Le cas des PMI de la Wilaya de Sétif. – *Alger Algérie* January 2017-CREAD

Le chapitre est décomposé en deux sections. La première section traite les pratiques de l'IE dans le contexte étranger, la seconde section traite l'IE dans le contexte Algérien (situation de l'IE en Algérie).

## **Section 1. Les pratiques de l'IE dans le contexte étranger**

La notion de performance fait toujours débat dans la recherche en entreprise. La connaissance scientifique sur ce sujet est encore parcellaire.

Au niveau opérationnel, c'est-à-dire de la pratique, la performance permet au dirigeant d'expliquer le lien entre l'entreprise et son fonctionnement quotidien. Dans cette optique chaque fonction de l'entreprise doit améliorer positivement la valeur apportée par son activité.

La contribution de l'IE à cette dimension de performance réside alors dans l'intégration des informations et la justification des choix stratégiques réussis liés à l'activité de l'entreprise. De ce fait, le rôle de l'IE doit être apprécié d'une part, dans la réflexion stratégique et la prise de décision adéquate (pertinente), et d'autre part, rendre l'entreprise plus compétitive.

Bien que l'IE semble avoir un impact sur la performance de l'entreprise, peu de recherches ont abordé cette relation d'une manière explicite. Celles qui prétendent le faire l'ont déduit en faisant l'association entre activité de veille et incertitude stratégique ; ou encore entre veille et capacité du dirigeant à traiter l'information. La performance de l'entreprise résulte ainsi de l'impact des activités de veille confondue à l'IE.

### **Quelques exemples de travaux de recherche**

Par exemple, les recherches d'Humbert Lesca & al. (1994), (2003), (2004), (2006) ont vérifié auprès d'un grand nombre d'entreprises de taille moyenne à grande, la relation entre intensité des activités de veille, l'habileté du dirigeant à traiter l'information et la création d'intelligence collective. *Intelligence collective* fait référence ici à la performance de l'entreprise. Ainsi, le modèle (VASIC, Lesca, 2003) (Veille Anticipative Stratégique Intelligence Collective) a pour but d'aider à créer des opportunités d'affaires, d'innover, de s'adapter rapidement à l'évolution de l'environnement, d'éviter les mauvaises surprises stratégiques, de réduire les risques de toute sorte et l'incertitude en général dans une perspective de *compétitivité durable*. Le premier construit a été mesuré à partir du rapport de la quantité d'information collectée par le dirigeant et ses collaborateurs et la manière de traiter ces informations, en tenant compte de l'utilisation

de ces informations dans l'aide à la prise de décision. Quant au modèle VASIC, il a été conçu en fonction de l'information -captée par tous les moyens et par des acteurs spécialisés- et la transformation de ces informations en *connaissances actionnables*, en tenant compte des interactions entre les différents participants de l'entreprise afin de créer une *intelligence anticipative* contribuant à la performance de l'entreprise. Les résultats montrent que les activités de veille expliquent la variance de la performance de l'entreprise en termes de capacité de maîtrise de l'environnement. Cependant, cette relation n'a pu être établie de manière significative et convaincante.

L'étude de Audet (2003) auprès de PME innovantes a pour but de vérifier l'existence de relation entre l'intensité de veille, l'intégration de l'information au processus stratégique et l'adéquation entre l'intensité de la veille et l'incertitude stratégique perçue des secteurs scrutés et, le cas échéant, d'établir si cette relation a un impact sur la performance des PME étudiées. Les résultats montrent que les dirigeants des PME les plus performantes ont une forte propension à l'innovation et sont motivés par la recherche des occasions d'affaires.

Les études de Maryse Colletis-Salles (2003) effectuées auprès de nombreuses firmes avaient pour but d'analyser les besoins des PME en IE, en étudiant la relation entre incertitude stratégique et la capacité d'une entreprise à comprendre son environnement, à affiner son positionnement et à générer de nouvelles représentations innovantes. Les résultats de cette recherche sont que les PME pratiquent des activités d'IE en fonction du niveau d'incertitude stratégique qu'ils perçoivent. La performance fait ici référence à la maîtrise de l'environnement, et peut être mesurée en termes de productivité, rentabilité.

Alice Guilhon (2004), de son côté, a montré que les PME sont des structures dissemblables. Leur pratique d'IE dépend des logiques d'actions privilégiées par le dirigeant (chef d'entreprise ou entrepreneur) et donne lieu à des pratiques diverses. Cependant, une caractéristique commune peut les inciter à implanter facilement une démarche d'IE est une culture organisationnelle forte autour du dirigeant qui incite au partage, changements et adaptation. Une prise de conscience de la part du dirigeant des enjeux et de la rentabilité que peut lui procurer l'IE peut conduire à la performance de son l'entreprise. La culture managériale paraît alors un indicateur de performance.

Les recherches de Martinet & Ribault (1989), Martinet (2002) ont concerné la relation entre l'intensité de l'activité de veille pour un secteur de l'environnement donné et l'incertitude

stratégique perçue pour ce secteur. Dans leur étude, l'environnement de la firme comprend l'environnement direct de l'entreprise (clients, fournisseurs, etc.) et l'environnement global (secteur économique, réglementaire, technologique). La mesure combinée de l'importance stratégique d'un secteur (technologique, commercial, etc.) et l'intensité relative de veille dans ce secteur permet de déterminer/mesurer la performance de l'entreprise. En d'autres termes, les dirigeants des entreprises les plus performantes sont ceux qui modifient leur veille en fonction du secteur de l'environnement perçu. Ces résultats montrent que la performance est définie comme la capacité à atteindre les objectifs ou des résultats. Elle peut être mesurée en terme de part de marché, chiffre d'affaire, développement d'une activité.

Enfin, dans le cadre de ses recherches, François Jakobiak (1998, 2004) a remarqué des différences de performances entre les entreprises selon l'implantation et l'utilisation de systèmes de veille. Les dimensions retenues pour caractériser ces systèmes sont les outils spécifiques de recherche d'information, et le degré d'intégration de l'information recueillies au processus de décision stratégique. Il a conclu que les entreprises les plus performantes sont celles équipées de systèmes de veille les plus performants. Ainsi, la performance peut être mesurée en termes de capacité de réactivité et d'anticipation qui renforcent la compétitivité de l'entreprise et contribuent à son développement<sup>23</sup>.

### **Quelques exemples de pratiques de l'intelligence économique mises en œuvre par des entreprises**

Ces exemples illustrent différentes approches de l'intelligence économique adoptées par les entreprises pour améliorer leur compétitivité, stimuler l'innovation et prendre des décisions éclairées. Il convient de noter que les pratiques spécifiques peuvent varier en fonction des secteurs, des tailles d'entreprise et des contextes régionaux.

- Airbus : Dans une étude de cas, l'entreprise Airbus a été citée pour sa pratique de l'intelligence économique. Airbus a mis en place un système de veille concurrentielle avancé pour surveiller les activités de ses concurrents, notamment Boeing. Cette pratique a permis à Airbus de suivre les développements technologiques, les stratégies de marché et

---

<sup>23</sup> Saïda HABHAB-RAVE, « Intelligence économique et performance des entreprises le cas des PME de haute technologie », *Vie & sciences de l'entreprise*, 2007/1-2 N° 174 - 175), p. 100-118.<https://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2007-1-page-100.htm>

les offres de produits de ses concurrents, et de prendre des décisions éclairées pour maintenir sa compétitivité.

- Michelin : L'entreprise Michelin a été étudiée pour sa pratique de l'intelligence économique liée à l'innovation. Michelin a développé un réseau d'experts internes et externes qui surveillent les avancées technologiques dans l'industrie des pneumatiques et dans d'autres secteurs pertinents. Cette pratique permet à Michelin d'anticiper les évolutions du marché, d'identifier de nouvelles opportunités technologiques et d'innover dans la conception et la fabrication de ses produits.
- Procter & Gamble (P&G) : P&G est connue pour sa pratique de l'intelligence économique axée sur la collaboration. L'entreprise a mis en place des partenariats avec des universités, des instituts de recherche et des entreprises externes pour échanger des connaissances, partager des informations stratégiques et stimuler l'innovation. Cette approche collaborative permet à P&G d'accéder à des ressources et à des compétences complémentaires, d'explorer de nouveaux marchés et d'accélérer le développement de nouveaux produits.
- Walmart : Une étude a examiné la pratique de l'intelligence économique de Walmart dans le domaine de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Walmart utilise des systèmes de collecte et d'analyse de données avancés pour surveiller les ventes, les stocks et les comportements des consommateurs. Ces informations sont utilisées pour optimiser les opérations de la chaîne d'approvisionnement, réduire les coûts, améliorer la gestion des stocks et répondre rapidement aux tendances du marché.
- Intel : Intel a été étudiée pour sa pratique de l'intelligence économique en matière de veille technologique. L'entreprise a mis en place un système de veille technologique mondial qui surveille les innovations, les brevets, les partenariats et les tendances technologiques émergentes. Cette pratique permet à Intel de rester à la pointe de la technologie, d'identifier de nouvelles opportunités de croissance et d'adapter ses stratégies de R&D en fonction des évolutions du marché.
- IBM : Une étude de cas sur IBM a mis en évidence sa pratique de l'intelligence économique axée sur l'analyse de données massives (big data). IBM utilise des technologies avancées d'analyse de données pour extraire des informations précieuses à partir de vastes quantités de données. Cela aide l'entreprise à prendre des décisions basées sur des données, à identifier des tendances émergentes, à améliorer la personnalisation de ses produits et services, et à anticiper les besoins des clients.

- General Electric (GE) : GE a été étudiée pour sa pratique de l'intelligence économique axée sur la gestion de l'innovation. L'entreprise a développé un processus structuré pour collecter des informations sur les nouvelles technologies, les brevets, les tendances industrielles et les besoins des clients. Ces informations sont utilisées pour identifier des opportunités d'innovation, optimiser les processus de R&D, renforcer la collaboration avec des partenaires externes et développer de nouveaux produits et services.
- Procter & Gamble (P&G) : Une autre étude a analysé la pratique de l'intelligence économique de P&G dans le domaine de la recherche et du développement (R&D). P&G utilise des techniques de veille technologique pour surveiller les avancées scientifiques, les brevets et les tendances émergentes dans divers domaines. Cette pratique aide l'entreprise à identifier de nouvelles technologies, à évaluer leur potentiel commercial, à guider la sélection de projets de R&D et à stimuler l'innovation dans l'ensemble de l'organisation.
- Google : Google est souvent citée pour sa pratique de l'intelligence économique centrée sur l'analyse des données des utilisateurs. Google collecte et analyse en profondeur les données générées par les utilisateurs de ses produits et services, tels que les recherches en ligne et les activités sur les réseaux sociaux. Cette pratique permet à Google de personnaliser les résultats de recherche, de proposer des publicités ciblées, de développer de nouveaux produits et services basés sur les besoins des utilisateurs, et de prendre des décisions stratégiques en fonction des tendances d'utilisation.

Cette section nous rappelle que l'IE est non seulement un concept opérationnel dans le champ des sciences de gestion et économique, mais aussi une pratique existant dans les entreprises. Ces pratiques ont largement évolué chez les entreprises vu ses répercussions sur leur performance.

## **Section 2. La pratique de l'IE dans le contexte Algérien**

Dans cette section, on va essayer de donner une vue générale sur la réalité de la pratique de l'intelligence économique en Algérie. Les avis, contradictoire, voire sceptiques comme on va le constater, sont donc à nuancer.

Ce point est abordé dans plusieurs travaux, entre autre : Baaziz et al. (2014) ; Bendiabellah & Djennas (2016) ; Bouroubi & Bouchenak (2019) et Fenni (2020). A l'instar de ces travaux, on va essayer de passer en revue le développement chronologique du concept IE en Algérie depuis son apparition en 2005 jusqu'à aujourd'hui :

2001 : Le début de l'IE en Algérie, marqué par l'organisation d'une journée d'études sur la veille stratégique par l'Association Algérienne de l'Industrie du Gaz (AIG).

2005 : NT2S organise le premier colloque international sur l'intelligence économique à Alger, sous le thème « De la veille stratégique à l'intelligence économique ».

Entre 2005 et 2011, NT2S Consulting Inc et le cabinet LOGE en partenariat avec le Ministère de l'Industrie et de la Promotion des investissements (MIPI) et le SKEMA Business School, ont organisé cinq autres éditions du colloque international sur « l'Intelligence Économique et le Knowledge Management, IEMA ».

2006 : l'adoption officielle de l'IE par le gouvernement Algérien comme une démarche d'anticipation et de projection dans le futur, fondée sur les liens unissant les réseaux des entreprises et ceux des opérateurs économiques.

2007 : Création de la première formation en IE en Algérie, à l'Université de la Formation Continue (UFC) d'Alger, une post-graduation spécialisée (PGS) de niveau Master 2.

Entre 2007 et 2011, VIP Group a organisé cinq (05) évènements sur la dénomination « Les assises de l'intelligence économique ». Ces assises se sont déroulées en Algérie, entre des experts venus en majorité de la France et en l'absence de praticiens algériens.

2008 : Création de la Direction Générale pour l'Intelligence Economique – Etudes et Prospective (DGIEEP)/ Ministère de l'Industrie et de la PME/PMI et la Promotion de l'Investissement (Décret exécutif n° 08/101 du 25/03/2008). Le rôle de DGIEEP était



d'accompagner les entreprises algériennes dans leurs démarches de veille et d'intelligence économique.

2010 : Publication d'un manuel de formation en intelligence économique en Algérie par La DGIEEP en collaboration avec le cabinet Veil Tech. Dans lequel, elle apparut la définition de l'IE adoptée en Algérie : « l'Intelligence Economique (IE) est habituellement définie comme l'ensemble des actions de surveillance de l'environnement national et international en vue de recueillir, traiter, analyser et diffuser toute information utile aux acteurs économiques. Elle intègre la protection (sécurité) de l'information ainsi produite et son utilisation dans des actions d'influence et de lobbying. » (DGIEEP, 2010).

2011 : En collaboration avec le ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'investissement, l'Institut Supérieur de Gestion et de Planification (ISGP) a lancé un master en intelligence économique et management stratégique destiné aux Entreprises.

Dans la même année, le jury de la première édition du Challenge Francophone VEILLE organisé par le magazine Français « Veille Magazine », a retenu une candidature algérienne, Mohammed Faouzi Boucheloukh, primé pour son « Système de veille, démarche stratégique chez FERTIAL, groupe de production d'ammoniac et de fertilisants (Algérie) ».

2012 : L'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM) propose un Master professionnel sur l'Intelligence Economique avec des experts nationaux et internationaux. (Baaziz, Quoniam, & Reymond, 2014).

Toujours en 2012, la mise en place de dispositifs de veille dans onze entreprises publiques algériennes, dans le cadre du programme d'accompagnement pour le développement de l'IE lancé par la DGIEEP.

2014-2016 : l'Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieure (ALGEX) se dote de nouvelles méthodes d'analyse en intelligence économique dans le cadre d'un jumelage avec l'Union Européenne.

Dans la même période, une tentative de mettre en place une démarche d'IE par Le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural.

2017 : Organisation d'un séminaire de sensibilisation à la veille stratégique à l'ISGP, dans le cadre d'un jumelage avec l'Union Européenne. Le Ministère de l'Industrie et des Mines a relancé la politique publique d'IE, aussi bien défensive qu'offensive.

2018 : Une formation « Veille stratégique et Intelligence économique » déployée à l'Institut National de la Productivité et du Développement Industriel (INPED), au profit de cadres des groupes industriels rattachés au Ministère de l'Industrie et des Mines.

En décembre 2018, un colloque sur le thème « L'intelligence compétitive des entreprises et des territoires », est tenu à l'Université Mouloud Maameri de Tizi-Ouzou.

Presque deux décennies passées de son existence officielle, l'IE n'a pas pu émerger et restée timide en Algérie. Depuis 2005, quelques initiatives sporadiques sont lancées, sans stratégie clairement définie pour ce que l'on attend de l'IE comme valeur ajoutée. Cela a contribué à répandre l'incompréhension et la déception quant à la possibilité d'adopter l'intelligence économique. La seule direction d'intelligence économique, la DGIEEP a été créée au sein du ministère de l'industrie ! Au fil du temps, sa raison d'existence et son rôle se sont considérablement amoindris, d'où le changement d'appellation en « Direction de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Information (DVSESI) ». (Belkacemi et al, 2019).

Au dernier colloque organisé à l'Université de Tizi-Ouzou, les intervenants ont souligné que l'Intelligence Economique Algérienne rencontre encore des difficultés à transcender les concepts, elle reste encore loin de l'action concrète sur le terrain. Ils ont constaté combien le système national d'information et de communication reste fragile et mal alimenté avec des données fiables et à jour. L'environnement algérien n'est pas encore prêt et n'offre ni la matière première, ni les facilités nécessaires à une activité d'intelligence économique convaincante. (Bouroubi et Bouchenak, 2019 ; Djebari et Belkacemi, 2016).<sup>24</sup>

Le retard accusé par l'Algérie en matière d'IE et de compétitivité fait que les entreprises algériennes regardent impuissamment les firmes étrangères s'accaparer d'importantes parts de marché sur son propre espace.

---

<sup>24</sup> (Journal of Economic Sciences Institute / Vol 25, N°01, Année 2022, Pages (553/569 L'intelligence Economique en Algérie, Réalité et Enjeux Laboratoire LIMGE, ENSM P-U Koléa, Algérie).

L'Algérie a abordé cette problématique depuis l'année 2000 et en 2006 le gouvernement a intégré l'IE dans sa « Stratégie de relance et de développement industriel », en ciblant à la fois la compétitivité et l'attractivité. Les principales actions de l'Etat pour promouvoir les pratiques de l'IE se résument comme suit :

- La mise en place d'une structure d'IE (2008) au niveau du ministère de l'industrie et de la promotion des investissements.
- Le lancement d'une post graduation spécialisée en d'IE en 2007 au niveau de l'université de la formation continue qui a été destinée à des cadres d'entreprises et d'institutions de recherche. Et la création de la première école algérienne dédiée à l'IE en septembre 2007.
- La mise en place d'un manuel de formation en cette discipline édité par le ministère de l'industrie et de la promotion de l'investissement qui a présenté la définition suivante de cette discipline « l'IE est comprise au sens du recueil, de l'analyse, du traitement et de la diffusion de l'information pertinente et utile qui contribue à la production des connaissances indispensables à la prise de décision et au pilotage des entreprises.

Depuis, une forte médiatisation du concept d'IE et de son importance stratégique par le biais de nombreux séminaires organisés depuis 2002. Par exemple, le programme national de mise à niveau pour les PME(PNAM) qui a pour objectif, en plus de l'amélioration de la compétitivité, le maintien de sa part de marché interne et la conquête d'éventuelles parts des marchés étrangers. Les priorités du programme PNMAN sont :

- \* La densification et la diversification du tissu économique.
- \* L'amélioration de la compétitivité de l'entreprise dans ses multiples dimensions ;
- \* Le renforcement du positionnement de l'entreprise sur son marché.

La situation aujourd'hui est caractérisée par des actions qui restent insuffisantes combinées à une faible maîtrise des flux d'informations économiques. Les PME/PMI algériennes se trouvent en situation de dépendance vis-à-vis d'entreprises concurrentes, bien plus grandes. Ce qui affaiblit leur position stratégique et leur compétitivité.

L'IE ne fait pas encore partie de la culture d'entreprise en Algérie. En l'absence d'une véritable culture de l'information et de systèmes d'informations efficaces et face aux difficultés de

l'accès aux informations, l'intelligence économique demeure au stade du simple concept dont les contours sont encore loin d'être maîtrisés<sup>25</sup>

### **Conclusion du chapitre**

Ce chapitre nous a permis de conclure que l'IE est un concept pertinent dans le cadre des sciences de gestion, son approche fonctionnelle, outre ses vertus pédagogiques, est suffisamment opérationnelle pour servir de grille d'analyse des pratiques des firmes. En étant la combinaison de pratiques légales de renseignement, de gestion du risque informationnel et d'influence, elle est un concept applicable aux entreprises, et ce quel que soit leur taille. Elle est considérée comme un outil essentiel au développement et à la survie des entreprises au niveau mondial. Elle n'est pas seulement le domaine des grandes entreprises ou des Etats mais aussi des entreprises ainsi que les collectivités.

C'est pour cette raison que plusieurs pays sont engagés à vulgariser cette discipline a tous les niveaux. L'information n'est pas nocive ce sont les actions qui en découlent après l'analyse de cette dernière. Ajoutons à cela l'importance des PME PMI qui occupent une place de plus en plus importante dans les économies mondiales.

---

<sup>25</sup> Hichem Sofiane SALAOUATCHI - Farouk BEKIOUA - Siham SEBAA- PRATIQUES DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET COMPETITIVITE DES ENTREPRISES Le cas des PMI de la Wilaya de Sétif. – *Alger Algérie* January 2017-CREAD

### **Chapitre 3 : L'Intelligence économique en Algérie : réalité et pratiques. Etude de cas d'un échantillon d'entreprises de Bejaia**

De l'indépendance à nos jours notre Etat a connu plusieurs stratégies de développement, plusieurs réformes tout en passant par le programme d'ajustement structurel, la situation économique algérienne ne change pas et nous restons toujours dépendant de la rente pétrolière. Et face à une concurrence de plus en plus induite par la mondialisation, l'Etat algérien a pris conscience de l'importance de la maîtrise des flux d'informations, du rôle crucial que joue l'IE dans les différentes économies mondiales<sup>26</sup>.

La principale différence entre les études sur terrain et les recherches académiques repose sur l'effort de conceptualisation de la part des universitaires. Cela entraîne un détachement du terrain pour une réflexion dégagée des contingences. Les hypothèses des études réalisées par des universitaires sont fondées sur des variables conceptuelles ou bien des résultats développés par d'autres chercheurs académiques, l'objectif de leurs travaux est la connaissance et non la commercialisation ou la reproduction d'étude, pour les recherches universitaires, le terrain n'est souvent que le prétexte, le moyen de valider un nouveau modèle théorique et le lieu de collecter les informations à travers l'observation, les entretiens directs, les techniques de sondages, les questionnaires, les documents et bien sûr l'analyse des données qui est la phase primordiale pour chaque étude.

Dans ce troisième et dernier chapitre nous verrons dans une première section la population, l'échantillon et le questionnaire, avant de voir dans une seconde section l'analyse, les résultats et discussion sur les résultats obtenus.

---

<sup>26</sup> L'Intelligence Economique au Maghreb : de 1990 à 2012

## **Section 1 : Choix méthodologiques (présentation de l'échantillon, collecte de données et outil d'analyse)**

Dans cette section, nous présenterons nos choix méthodologiques portant sur la population cible et l'échantillon d'entreprises, sur l'outil de collecte de données (questionnaire) et la méthode d'analyse des données.

### **1. Population et mode d'échantillonnage**

La population ciblée est l'ensemble des entreprises des zones économiques du centre-ville de la commune de la wilaya de Bejaia. Cette population a été au départ notre cible au regard de la concentration des sièges sociaux d'un nombre important d'entreprises de la wilaya. La localité dispose d'une zone industrielle et d'une zone d'activité.

#### **Le choix de l'échantillon**

Initialement une enquête par questionnaire en ligne a été envisagée. Cependant, le choix s'est porté sur un échantillon de convenance de 17 entreprises. Au final, 12 entreprises ont répondu à notre questionnaire. Ce nombre n'est pas satisfaisant, mais connaissant la réticence de la majeure partie des responsables des entreprises à répondre à des questions relativement « sensibles », nous avons simplifié le questionnaire au maximum afin de faciliter la tâche aux personnes chargées de le remplir.

L'objectif principal de cette enquête est alors revu et il consiste à apporter un éclairage sur la pratique de l'intelligence économique des entreprises observées et qui activent dans les divers secteurs économiques et quel que soit son statut juridique. Nous tiendrons compte de l'impossibilité de généraliser les résultats à obtenir.

### **2. Collecte de données : l'instrument de collecte et déroulement de l'enquête**

#### **L'instrument de collecte de données**

Le questionnaire porte sur la pratique de l'IE dans les entreprises et son impact sur leur performance. Il se compose des volets suivants :

Le premier volet qui consiste à identifier l'entreprise par ces six différentes rubriques qui sont, secteur d'activité de l'entreprise, taille de l'entreprise, situation géographique, stratégie de l'entreprise et enfin historique de l'entreprise. Chaque rubrique se compose de ces propres questions.

Le premier volet traite de l'identification de l'entreprise traite des différentes rubriques, secteur d'activité, taille de l'entreprise, situation géographique, stratégie de l'entreprise, historique de l'entreprise, structure organisationnelle. Chaque rubrique est composée d'un nombre de questions.

En second lieu nous avons le deuxième volet du questionnaire qui consiste à mesurer la pratique de l'IE. Par le biais des trois rubriques qui sont : la veille, la sécurité de l'information et les actions d'influence car ces dernières sont la base elles-mêmes de l'IE.

La rubrique de la veille stratégique : qui va nous aider à déterminer les principaux canaux de collecte d'informations, la façon dont elles sont utilisées, les personnes chargées de collecte d'information la plus recherchée et enfin les difficultés liées à la collecte de l'information. En répondant à ces questions nous pouvons déjà déterminer si les entreprises ont une procédure de veille ou pas.

En deuxième partie c'est la sécurité de l'information : qui va nous donner une idée sur la façon dont les entreprises la sécurisent, au quotidien, la propriété intellectuelle, la protection numérique, et les difficultés liées à la sécurité de l'information. Les réponses vont nous aider à déterminer si elles disposent un système de sécurité et si elles accordent une importance à la sécurité de l'information.

En troisième partie c'est sur les actions d'influence : qui nous permettrons de savoir si ces dernières ont des partenaires (concurrents ou non concurrents). Si elles font partie d'un organisme professionnel (au niveau de la wilaya ou national). Ainsi nous saurons si elles accordent de l'importance au pouvoir qu'elles peuvent avoir. Comme nous l'avons déjà expliqué plus l'entreprise a du pouvoir plus le pouvoir d'influence augmente.

En quatrième et dernière partie c'est sur la performance de l'entreprise. Des items sont conçu par nos soins à partir de sources diverses, permettant de définir une échelle de mesure de la performance globale de l'entreprise.

Enfin, les items du questionnaire sont mesurés sur une échelle Likert de 5 point (allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ») et ce afin de pouvoir utiliser l'outil d'analyse statistique prévu à cet effet, à savoir les équations structurelles.

### **Déroulement de l'enquête**

Le but de cette enquête est d'essayer d'avoir une idée sur le degré de connaissance et de pratique de l'intelligence économique d'un échantillon de 12 entreprises au niveau de la commune de Bejaia. Sur un nombre de 17 questionnaires administrés en face à face, nous en avons récupéré 12.

Même avec la simplification du questionnaire, j'ai eu des difficultés à le faire accepter au départ et à le récupérer rempli par les interlocuteurs. Le questionnaire en question a été distribué au mois d'avril, et nous n'avons pas eu le retour escompté.

A chaque passage nous avons eu pratiquement les mêmes réponses : la personne chargée de remplir le questionnaire n'est pas disponible, ou l'invitation à revenir plus tard. Face cette situation nous n'avons pas pu atteindre l'objectif fixe à 25 entreprises.

### **3. Outil d'analyse : la méthode PLS-PM**

Choix de la méthode :

L'approche PLS est une méthode statistique permettant de modéliser des relations complexes entre des variables observées et des variables latentes. Ce type de modèles est généralement appelé modèle d'équations structurelles à variables latentes. L'approche PLS privilégie la recherche d'une optimalité prédictive des relations plutôt que celle de relations de causalité. Plutôt que de valider un modèle en termes de qualité d'ajustement, on utilisera des indices de qualité prédictive. Pour plus de détails sur ces points, on peut voir l'aide de XLSTAT et deux articles de référence sur le sujet : Chin (1998, plutôt orienté vers les applications) et Tenenhaus et al. (2005, plutôt orienté vers la théorie). L'approche PLS du fait qu'elle calcule des scores pour les variables latentes est très utile dans le calcul d'indices globaux, le plus connu d'entre eux étant l'indice de satisfaction des consommateurs.

Puisqu'il s'agit de vérifier un modèle conceptuel spécifié plus haut (introduction générale) d'une part, et vu que cette méthode est prescrite dans les études exploratoires et à des échantillons de faibles de taille, ce qui est le cas dans notre travail, nous avons donc exécuté la



méthode PLS-PM en utilisant le logiciel XLSTAT sur la matrice des données issue de l'enquête (voir annexes).

La mise en œuvre de cette méthode portera sur les trois niveaux d'analyse :

- - l'analyse du modèle externe ;
- - l'analyse du modèle interne
- - l'analyse du modèle global

## **Section 2 : Analyse du modèle conceptuel avec la méthode PLS-PM : résultats et discussions**

Rappelons l'objectif de cette partie empirique est de valider le modèle conceptuel spécifié plus haut (en introduction) par le recours aux méthodes des équations structurelles. Il s'agira d'analyser les données des 12 questionnaires portant sur la vérification de la pratique de l'intelligence économique au niveau des entreprises de l'échantillon, par la méthode PLS-PM en utilisant le logiciel XLSTAT d'Addinsoft.

Cette analyse aura deux visées (objectifs) : l'une descriptive et l'autre explicative.

### **Le volet « analyse descriptive » (première partie du questionnaire) + qualitative**

L'analyse descriptive consistera à exploiter les réponses obtenues aux questions du premier volet du questionnaire (sous forme de guide d'entretien) (Voir annexe volet 1 du questionnaire).

La lecture transversale des réponses des 12 entreprises à chacune des questions ouvertes du guide, nous permet de déduire quelques résultats sur la perception et la pratique de l'intelligence économique dans ces entreprises.

En effet, il ressort de ces entretiens que :

- L'IE est un terme nouveau pour la majorité des entreprises.
- L'IE ne fait pas partie de la stratégie de toutes les entreprises.
- Le manque de dispositif nécessaire pour la mise en place d'une cellule spéciale pour le bon déroulement de la stratégie de l'entreprise
- Les entreprises utilisent l'IE sans pour autant prendre conscience de la chose

- Les entreprises algérienne enquêtes pas à en matières de technologie nouvelle
- L'IE a tendance à être mise de cote et non en avant
- Les employés sont mal informés sur ce qui ce passe dans l'entreprise
- L'IE n'ai pas exploité dans le bon sens dans les entreprises, pour avoir une meilleure stratégie et donc réaliser un chiffre d'affaire satisfaisant

Une analyse qualitative approfondie du contenu des réponses pourrait nous éclairer mieux pour comprendre les comportements de ces entreprises en matières d'intelligence économique. Cibler un échantillon d'une taille plus grande était notre vœu.

### **Le volet analyse explicative :**

(Voir annexe matrice issue du volet 2 questionnaire)

### **Résultats explicatifs par l'analyse PLS-PM du modèle conceptuel**

Rappelons que la méthode consiste en 3 niveaux d'analyse :

- analyse du modèle externe : relation entre chaque variable latente (dimension) et ses variables manifestes (items) ;
- analyse du modèle interne (structurel) : relation entre la variable latente à expliquer et les variables latentes explicatives.
- analyse du modèle global : en terme de qualité d'ajustement aux données.

La première partie des résultats rassemble des informations sur les données et le modèle créé (statistiques descriptives des variables manifestes, spécification du modèle).

Le premier élément important est la vérification de l'unidimensionnalité des blocs. Nous nous trouvons dans le cas réflexif, les blocs doivent donc être unidimensionnels. On utilise donc le tableau donnant la fiabilité des blocs :

*Tableau 1. Fiabilité du bloc*

Variable latente	Dimensions	Alpha de Cronbach	Rho de D.G. (ACP)	Nombre de conditionnement	Valeur critique	Valeurs propres
VEILLE	5			2,278	1,000	1,997 1,306 0,744 0,568 0,385
SECURITE	5			5,943	1,000	2,042 1,680 1,086

						0,135
						0,058
INFLUENCE	5			3,795	1,000	2,323
						1,747
						0,492
						0,277
						0,161
PERFORMAN CE	8	0,896	0,919	36,221	1,000	4,734
						1,336
						0,915
						0,684
						0,158
						0,132
						0,037
						0,004

Pour vérifier la fiabilité des blocs, le logiciel n'a pas généré les indices de l'alpha de Cronbach et celui du rho de Dillon et Goldstein lesquels doivent être supérieurs à 0,7. Finalement, nous utiliserons le critère de la dernière colonne du tableau à savoir : la première valeur propre est beaucoup plus grande que la seconde dans beaucoup de cas. Ces résultats nous poussent à considérer que les blocs sont unidimensionnels même si une analyse des dimensions supplémentaires pourrait être intéressante.

Le logiciel donne ensuite des tableaux de corrélations pour chaque variable latente entre les variables manifestes et les facteurs obtenus par une ACP sur chaque bloc. Dans le cadre de cette application, nous nous focalisons sur une seule dimension.

### Qualité de l'ajustement (GoF) (Variables manifestes mono factorielles)

La sortie suivante est le tableau des GoF qui permettent d'évaluer la qualité d'ajustement du modèle :

*Tableau 2. Tableau qualité de l'ajustement GoF*

	GoF	GoF (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Minimum	1er Quartile	Médiane	3ème Quartile	Maximum
Absolu	0,638	0,654	0,069	9,284	0,498	0,779	0,490	0,601	0,657	0,699	0,791
Relatif	0,874	0,819	0,085	10,339	0,579	0,966	0,546	0,770	0,830	0,882	0,971
Modèle externe	0,929	0,876	0,070	13,219	0,698	0,981	0,674	0,831	0,885	0,926	1,026
Modèle interne	0,941	0,936	0,078	12,073	0,630	0,999	0,559	0,929	0,962	0,982	1,000

On voit que le GoF absolu est de 0,638, très proche de son estimation bootstrap (0,654). Cette valeur est difficile à interpréter et sert surtout afin de comparer différents groupes d'individus ou différents modèles. Le Gof relatif et ceux basés sur les modèles internes et externes sont très élevés et auraient tendance à traduire une bonne qualité d'ajustement du modèle aux données.

Il faut ensuite vérifier les cross-loadings (tableau page suivante). Ce tableau permet de vérifier la validité discriminante du construit (si les variables manifestes décrivant une dimension sont plus corrélées par rapport à la corrélation qu'elles pourraient avoir avec les variables manifestes des autres dimensions). Ce critère n'est pas vérifié puisqu'on observe l'existence de corrélations entre modalités de dimensions différentes plus fortes que celles à l'intérieur de la même dimension. Ceci peut s'expliquer peut-être par la confusion qu'il y a dans la perception des

*Tableau 3. Tableau Cross-loadings*

	VEILLE	SECURITE	INFLUENCE	PERFORMANCE
VEILLE1	<b>0,771</b>	0,709	0,262	0,605
VEILLE2	<b>0,761</b>	0,575	0,213	0,684
VEILLE3	<b>0,680</b>	0,591	0,289	0,477
VEILLE4	<b>0,186</b>	0,170	0,075	0,081
VEILLE5	<b>0,559</b>	0,413	0,739	0,523
SURETE1	0,667	<b>0,676</b>	0,510	0,507
SURETE2	0,159	<b>0,324</b>	-0,018	0,272
SURETE3	0,815	<b>0,773</b>	0,503	0,621
SURETE4	0,416	<b>0,692</b>	0,474	0,636
SURETE5	0,381	<b>0,547</b>	0,099	0,551
INFLUE1	0,026	0,112	<b>-0,062</b>	-0,007
INFLUE2	-0,113	-0,002	<b>0,300</b>	0,054
INFLUE3	0,479	0,553	<b>0,819</b>	0,756
INFLUE4	0,384	0,399	<b>0,790</b>	0,480
INFLUE5	0,341	0,320	<b>0,729</b>	0,486
PERF1	0,496	0,473	0,371	<b>0,533</b>
PERF2	0,694	0,683	0,643	<b>0,826</b>
PERF3	0,749	0,785	0,478	<b>0,706</b>
PERF4	0,698	0,789	0,517	<b>0,846</b>
PERF5	0,892	0,856	0,491	<b>0,795</b>
PERF6	0,250	0,364	0,595	<b>0,688</b>
PERF7	0,660	0,642	0,821	<b>0,921</b>
PERF8	0,436	0,532	0,750	<b>0,760</b>

On vérifie que les loadings les plus élevés sont ceux reliant la variable manifeste à sa variable latente associée dans le modèle. Or ce n'est pas le cas ici. Deux tableaux détaillent les poids externes et les corrélations associées au modèle de mesure. Si on étudie le tableau des corrélations :

*Tableau 4. Tableau Corrélations (dimension 1)*

Variable latente	Variabiles manifestes	Corrélat ions	Loadi ngs	Locat ion	Commun alités	Redonda nces	Corrélations (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
VEILLE	VEILLE1	0,771	0,771	0,000	0,595		0,778	0,125	6,167	0,537	0,972
	VEILLE2	0,761	0,761	0,000	0,579		0,794	0,106	7,150	0,526	0,963
	VEILLE3	0,680	0,680	0,000	0,462		0,631	0,243	2,798	-0,099	0,934
	VEILLE4	0,186	0,186	0,000	0,035		0,056	0,412	0,452	-0,793	0,903
	VEILLE5	0,559	0,559	0,000	0,313		0,434	0,379	1,476	-0,605	0,925

SECURITE	SURETE1	0,676	0,676	0,000	0,458		0,609	0,338	2,002	-0,764	0,961
	SURETE2	0,324	0,324	0,000	0,105		0,284	0,412	0,787	-0,800	0,950
	SURETE3	0,773	0,773	0,000	0,597		0,702	0,281	2,752	-0,515	0,969
	SURETE4	0,692	0,692	0,000	0,479		0,651	0,353	1,962	-0,797	0,912
	SURETE5	0,547	0,547	0,000	0,299		0,481	0,321	1,703	-0,233	0,968
INFLUENCE	INFLUE1	-0,062	0,062	0,000	0,004		-0,122	0,545	-0,115	-0,960	0,845
	INFLUE2	0,300	0,300	0,000	0,090		0,090	0,625	0,480	-0,988	0,876
	INFLUE3	0,819	0,819	0,000	0,671		0,797	0,199	4,122	0,019	0,982
	INFLUE4	0,790	0,790	0,000	0,624		0,592	0,377	2,093	-0,768	0,966
	INFLUE5	0,729	0,729	0,000	0,532		0,495	0,454	1,608	-0,577	0,934
PERFORMANCE	PERF1	0,533	0,533	0,000	0,284	0,252	0,466	0,276	1,932	-0,256	0,869
	PERF2	0,826	0,826	0,000	0,683	0,605	0,770	0,309	2,673	-0,649	0,993
	PERF3	0,706	0,706	0,000	0,499	0,442	0,741	0,117	6,035	0,299	0,946
	PERF4	0,846	0,846	0,000	0,716	0,634	0,844	0,115	7,339	0,485	0,979
	PERF5	0,795	0,795	0,000	0,632	0,560	0,814	0,074	10,738	0,620	0,974
	PERF6	0,688	0,688	0,000	0,473	0,419	0,633	0,226	3,049	-0,198	0,915
	PERF7	0,921	0,921	0,000	0,848	0,751	0,877	0,170	5,423	0,091	0,991
	PERF8	0,760	0,760	0,000	0,578	0,512	0,706	0,331	2,297	-0,644	0,976
	Variables manifestes	Corrélat ions	Loadings	Local ion	Communalités	Redondances	Corrélations (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
	VEILLE1	0,771	0,771	0,000	0,595		0,778	0,125	6,167	0,537	0,972
	VEILLE2	0,761	0,761	0,000	0,579		0,794	0,106	7,150	0,526	0,963
	VEILLE3	0,680	0,680	0,000	0,462		0,631	0,243	2,798	-0,099	0,934
	VEILLE4	0,186	0,186	0,000	0,035		0,056	0,412	0,452	-0,793	0,903
	VEILLE5	0,559	0,559	0,000	0,313		0,434	0,379	1,476	-0,605	0,925
	SURETE1	0,676	0,676	0,000	0,458		0,609	0,338	2,002	-0,764	0,961
	SURETE2	0,324	0,324	0,000	0,105		0,284	0,412	0,787	-0,800	0,950
	SURETE3	0,773	0,773	0,000	0,597		0,702	0,281	2,752	-0,515	0,969
	SURETE4	0,692	0,692	0,000	0,479		0,651	0,353	1,962	-0,797	0,912
	SURETE5	0,547	0,547	0,000	0,299		0,481	0,321	1,703	-0,233	0,968
	INFLUE1	-0,062	0,062	0,000	0,004		-0,122	0,545	-0,115	-0,960	0,845
	INFLUE2	0,300	0,300	0,000	0,090		0,090	0,625	0,480	-0,988	0,876
	INFLUE3	0,819	0,819	0,000	0,671		0,797	0,199	4,122	0,019	0,982
	INFLUE4	0,790	0,790	0,000	0,624		0,592	0,377	2,093	-0,768	0,966
	INFLUE5	0,729	0,729	0,000	0,532		0,495	0,454	1,608	-0,577	0,934
	PERF1	0,533	0,533	0,000	0,284	0,252	0,466	0,276	1,932	-0,256	0,869
	PERF2	0,826	0,826	0,000	0,683	0,605	0,770	0,309	2,673	-0,649	0,993
	PERF3	0,706	0,706	0,000	0,499	0,442	0,741	0,117	6,035	0,299	0,946
	PERF4	0,846	0,846	0,000	0,716	0,634	0,844	0,115	7,339	0,485	0,979
	PERF5	0,795	0,795	0,000	0,632	0,560	0,814	0,074	10,738	0,620	0,974
	PERF6	0,688	0,688	0,000	0,473	0,419	0,633	0,226	3,049	-0,198	0,915
	PERF7	0,921	0,921	0,000	0,848	0,751	0,877	0,170	5,423	0,091	0,991
	PERF8	0,760	0,760	0,000	0,578	0,512	0,706	0,331	2,297	-0,644	0,976

Une épuration des échelles doit être faite afin de supprimer les items suivants (VEILLE 4, INFLUENCE 1 et SECURITE 3) et envisager d'autres simulations.

## Analyse du modèle interne : relation entre la variable à expliquer et les variables explicatives

Une fois le modèle de mesure (externe) étudié, le modèle structurel doit être analysé. Pour chaque variable latente, un certain nombre d'informations sont rassemblées.

*Tableau 5. Tableau R2*

R <sup>2</sup>	F	Pr > F	R <sup>2</sup> (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
0,886	20,662	0,000	0,934	0,048	18,466	0,820	0,999

*Tableau 6. Tableau Coefficients*

Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	Pr >  t	f <sup>2</sup>	Valeur(Bootstrap)	Erreur standard(Bootstrap)	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
VEILLE	0,302	0,212	1,421	0,193	0,252	0,349	0,403	0,748	-0,466	1,027
SECURITE	0,402	0,219	1,832	0,104	0,419	0,388	0,490	0,820	-0,410	1,070
INFLUENCE	0,381	0,145	2,624	0,030	0,861	0,332	0,191	1,990	-0,092	0,637

Ce tableau permet de vérifier les relations entre les variables latentes de notre modèle conceptuel et de vérifier en même temps ses hypothèses sous-jacentes. Le tableau montre que les 3 relations du modèle sont statistiquement significatives au regard des critères suivants : le t de Student supérieur à 1,96 et la p-value inférieure à 0,005.

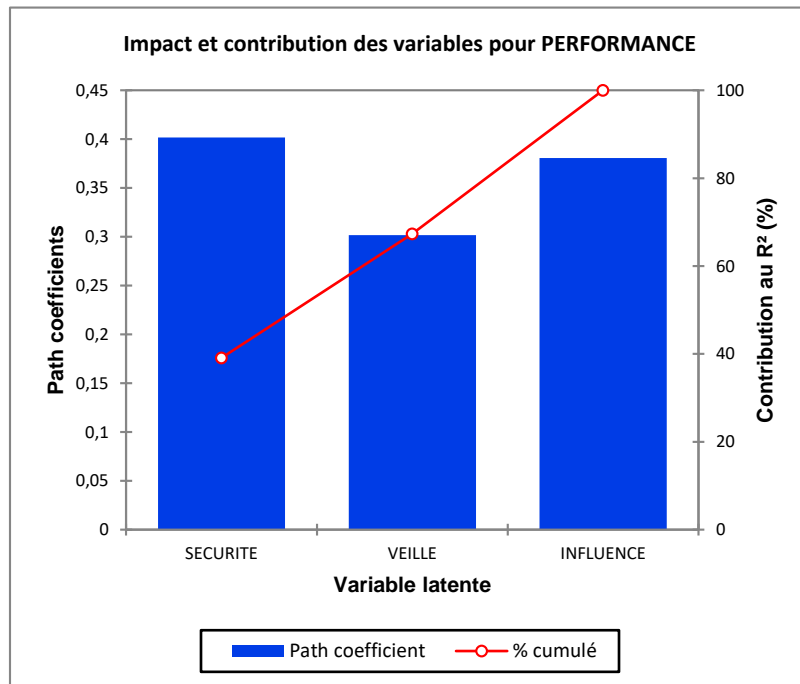
Le tableau ci-dessous donne l'impact de chacune des dimensions de l'IE sur la performance globale de l'entreprise. Cet impact se mesure par leurs contributions relatives au R<sup>2</sup>. Il ressort l'ordre des influences suivant ; d'abord la sécurité, puis l'influence et enfin la veille. On peut considérer qu'avec un R<sup>2</sup> de 0,862, la variable latente PERFORMANCE est bien expliquée.

*Tableau 7. Tableau Impact et contribution des variables po*

	SECURITE	VEILLE	INFLUENCE
Corrélation	0,862	0,829	0,760
Path coefficient	0,402	0,302	0,381
Corrélation * coefficient	0,346	0,250	0,289
Contribution au R <sup>2</sup> (%)	39,112	28,220	32,668
% cumulé	39,112	67,332	100,000

Le graphe suivant illustre les résultats précédents :

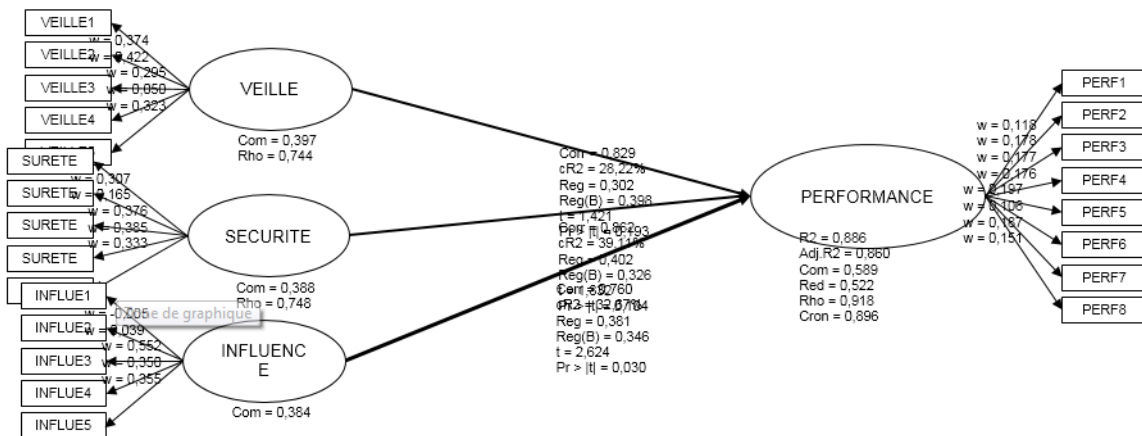
Figure 1. Impact et contribution des variables pour



## Modèle global

Le logiciel XLSTAT génère les résultats de validation du modèle conceptuel avec les indicateurs clés de validation

Figure 2. Modèle conceptuel (sortie XLSTAT)



## Validation des hypothèses

D'après les résultats de l'analyse PLS-PM, les résultats de la validation des hypothèses sous-jacentes à notre modèle sont restitués dans le tableau suivant :

Hypothèse	Relation	t	Pr >  t	Significativité statistique	Validation de l'hypothèse
H1	VEILLE → Performance	1,421	0193	Non significative	Non Validée
H2	SECURITE → Performance	1,832	0,104	Non significative	Non Validée
H3	INFLUENCE → Performance	2.624	0,030	significative	Validée

### Discussion des résultats

Sur les trois hypothèses, une est vérifiée : celle portant sur la dimension influence. En d'autres termes, ce résultat explique que la perception de l'intelligence économique chez les entreprises enquêtées est essentiellement définie par rapport à l'influence qu'elles peuvent exercer sur l'environnement. Les deux autres dimensions ne sont pas validées statistiquement. Ceci s'explique peut-être par le fait que les aspects organisationnels de l'intelligence ne sont pas maîtrisés par ces entreprises.



## **Conclusion générale**

L'intelligence économique est considérée comme un outil essentiel au développement et à la survie des entreprises au niveau mondial. Elle n'est pas seulement le domaine des grandes entreprises ou des Etats mais aussi de toutes les PME ET PMI ainsi que des collectivités. C'est pour cette raison que plusieurs pays sont engagés à vulgariser cette discipline a tous les niveaux. L'information n'est pas nocive ce sont les actions qui en découlent après l'analyse de cette dernière. Ajoutons à cela l'importance des PME PMI qui occupent une place de plus en plus importante dans les économies mondiales. La qualification de la situation économique actuelle par plusieurs auteurs de guerre économique comme en témoigne la création de l'école de guerre économique en France, ne peut que prouver l'importance de la discipline de l'intelligence économique ou le principe de base est l'information qui est placée au plus haut degré d'importance, et ce afin de pouvoir anticiper et être réactif.

L'intelligence économique est devenue aujourd'hui un enjeu capital dans un environnement de plus en plus concurrentiel, l'entreprise qui découvrira des marchés porteurs et identifiera de nouveaux besoins aura un avantage certain sur ses concurrents " innover ou périr ", bien souvent, il n'est pas rare qu'un produit acheté devienne obsolète dès sa mise en rayon. Il n'y a qu'à comparer le matériel ou l'outil possédé avec ce que propose au même moment le marché international. Les entreprises se livrent donc une véritable guerre de tranchée qui se caractérise par la mondialisation, la croissance de flux d'information et de sa vitesse de circulation, par la diversité des échanges et les multiples facettes de la crise économique.

L'intelligence économique est un ensemble d'activités coordonnées de collecte, d'analyse et de traitement d'information qui peut être pratiquée dans tous les types d'entreprise et à tous les niveaux hiérarchiques et dans de nombreux domaines d'expertise.

L'objectif de cette étude était de recueillir et d'analyser les pratiques et la connaissance de l'intelligence économique des entreprises algériennes, notamment celles de la ville de Bejaia et de mesurer aussi les difficultés de sa mise en œuvre. Nous avons constaté sur la douzaine d'entreprises de notre échantillon de convenance que la pratique « organisationnelle » de l'IE est presque absente, sa connaissance semble être élémentaire (basique).

Au vu de ces constats, les dispositifs d'initiation d'information et d'accompagnement des entreprises devraient être mis en place et devront porter sur, Une valorisation des informations

de veille pour en faire de véritables leviers d'action, des actions de sensibilisation et de mise en pratique de démarches de protection des informations avec l'identification des différentes typologies d'informations sensibles. Le renforcement d'actions pédagogiques en faveur de l'influence, et ce afin de rendre nos entreprises plus compétitives pour faire face aux différents défis qui les attendent sur la scène internationale.

Les résultats de l'analyse PLS-PM sur les données issues de notre échantillon de convenance nous ont permis de valider l'effet positif de l'INFLUENCE sur la performance de l'entreprise d'informer les effets de la VEILLE et de la SECURITE. Ceci s'explique peut-être que les aspects organisationnels de l'intelligence ne sont pas appropriées par ces entreprises.

Cependant, ce travail présente quelques limites liées au déroulement de l'enquête et au choix de l'échantillon (taille faible de l'échantillon, qualité du répondant qui pourrait biaiser l'information donnée). Dès lors, il est nécessaire d'effectuer une analyse qualitative par entretien et par observation, vu la nature de l'objet d'étude.

# Annexes

## Questionnaire : le modèle

		Pas du tout d'accord	Tout a fait d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord
		1	5	2	3	4
VEILLE1	Dans quelle mesure êtes-vous en mesure de collecter et de traiter les informations utiles pour votre entreprise					
VEILLE2	Dans quelle mesure surveillez-vous les activités de vos concurrents pour anticiper les tendances du marché					
VEILLE3	Dans quelle mesure êtes- vous en mesure d'analyser les tendances économiques et réglementaires susceptibles d'affecter votre entreprise					
VEILLE4	Dans quelle mesure utilisez-vous des outils de veille technologique pour rester à la pointe de votre secteur d'activité					
VEILLE5	Dans quelle mesure partagez-vous les informations collectées avec les différentes parties prenantes de votre entreprise					
SURETE1	Dans quelle mesure avez- vous mis en place des procédures pour protéger les informations sensibles de votre entreprise					
SURETE2	Dans quelle mesure avez-vous formé vos employés à la sécurité de l'information					
SURETE3	Dans quelle mesure utilisez-vous des outils pour protéger votre réseau informatique					
SURETE4	Dans quelle mesure avez- vous mis en place des politiques pour sécuriser vos transactions commerciales					
SURETE5	Dans quelle mesure évaluez-vous régulièrement les risques liés à la sécurité de l'information dans votre entreprise ?					
INFLUE1	<b>Dans quelle mesure êtes-vous en mesure de convaincre les parties prenantes de votre entreprise de la pertinence de vos décisions stratégiques</b>					
INFLUE2	<b>Dans quelle mesure êtes- vous en mesure de négocier des partenariats avantageux pour votre entreprise</b>					
INFLUE3	<b>Dans quelle mesure êtes- vous en mesure d'influencer les décisions politiques susceptibles d'affecter votre entreprise</b>					
INFLUE4	<b>Dans quelle mesure êtes-vous en mesure de gérer les relations publiques de votre entreprise</b>					

INFLUES	Dans quelle mesure êtes-vous en mesure de faire évoluer l'image de marque de votre entreprise de manière positive					
PERFORMANCE1	Jugez-vous votre entreprise performante					
PERFORMANCE2	Comment jugez-vous votre efficacité					
PERFORMANCE3	Comment jugez-vous votre pertinence					
PERFORMANCE4	Comment jugez-vous votre efficience					
PERFORMANCE5	Quel est l'indicateur le plus utiliser dans votre entreprise : financier/marché/organisationnelle					
PERFORMANCE6	Est-ce que vous bénéficier des programmes d'appui de l'état					
PERFORMANCE7	Est-ce que les nouvelles technologies sont un facteur compétitif dans votre entreprise					
PERFORMANCE8	Jugez –vous que votre entreprise regroupe à la fois les trois dimensions de la performance (Efficacité – Efficience-Pertinence					

## Questionnaire réponses à la deuxième partie

ENTREPRISE	VEILL E1	VEILL E2	VEILL E3	VEILL E4	SURET E2	SURET E1	SURET E3	SURET E4	SURET E5	INFLU E1	INFLU E2	INFLU E4	INFLU E5	PERF 1	PERF 2	PERF 3	PERF 4	PERF 5	PERF 6	PERF 7	PERF 8
BMT	1	1	1	1	4	1	1	1	3	4	4	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1
EPB	1	1	1	1	4	1	1	1	3	4	4	1	3	4	1	1	2	1	2	1	1
ONCV	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2
SIMAFE	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
SONATRACH	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2
PROFERT	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
TRANS BOIS	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	5	5	5	3	4	2	3	2	5	5	5
BEJAIA EMBALLAGE	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	5	1	3	4	1	1	1	1	3	5
EQUIPRO	1	2	3	2	3	1	1	2	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
ADE	2	2	1	2	3	1	1	3	5	1	1	1	1	3	4	2	3	2	5	5	5
TCHIN LAIT agro	4	3	2	2	3	2	2	2	4	3	2	3	3	4	2	2	3	3	2	4	3
CANDIA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3

## Questionnaire réponses à la première partie

		ENTREPRISE	BMT	EPB	ONCV	SIMAFE	SONATRACH	PROFERT	TRANSBOIS	BEJAIA EMBALLAGE	EQUIPRO	ADE	TCHIN LAIT	CANDIA
1. Secteur d'activité :	· Dans quel secteur d'activité votre entreprise évolue-t-elle ?	SECTEUR	Secteur portuaire (prestation de service)	Secteur portuaire (prestation de service),	Secteur bureautique et informatique	Fabrication et commercialisation de matériel frigorifique et équipements	L'activité transport par canalisation(RTC) a pour mission de développer le réseau d'infrastructure de transport par canalisation de stockage, de changement de déchargement a travers les infrastructures portuaires a quai et en haute mer	* Industrie * Commerce	Secteur publique	Secteur économique publique	Importation d'équipement personnels	Distribution fard eaux ménagers et industrielles	agro-alimentaire	Agro élevage
	· Selon vous, quels sont les défis les plus importants auxquels votre entreprise doit faire face dans son secteur d'activité ?	DEFI	* la concurrence*la restriction d'importation*model économique Algérien basé sur l'information et faible taux d'exportation	*Concurrence * Crise économique	*Subvenir aux besoins du marché national *Réalisation d'un chiffre d'affaire important pour éponger les charges de l'entreprise* La concurrence	*Instabilité politique *Manque de sources de données et statistiques* Manque de visibilité sur le marché et l'avenir du tissu économique du pays	Elle assure le transport des hydrocarbures depuis les pôles de production au sud vers les pôles de demande et de transformation portuaires au nord (marché national et exportation) * L'activité TRC couvre plusieurs domaines	* Suivi du marché * Planification à l'avance	La concurrence	*Elargir son marché à l'échelle mondiale * Développer sa gamme de produits	Alimentateur et professionnaliser surtout le secteur en matière d'équipement comme l'hôtellerie par exemple qui fait son chemin	Assurer un service publique d'eau de qualité par l'approvisionnement des ménagers, services et industries d'une bonne qualité suivant des plages horaires régulières	disponibilité de la matière première	Eau

<p>· À votre avis, quelle est l'importance de la veille technologique dans votre secteur d'activité ?</p>	TECH	*réduction de l'intervention humaine dans l'opérationnel*Amélioration de la qualité de service* Facilite et varie les moyens de communication et d'information	*Amélioration du service *Facilité la communication/information	Collecter, analyser et diffuser l'information en vue de rendre plus intelligible l'environnement interne et externe de l'entreprise	Très importante	Une sensibilisation pertinente et continue dans tous les domaines de la santé, sécurité et environnement	Identifier et anticiper les innovations	Elle joue un rôle très important dans l'innovation des produits de vente	Collecter des informations sur le concurrent pour nous permettre de créer de nouvelles opportunités de partenariats ou d'innovations	la veille technologique nous aide à surveiller beaucoup plus notre image de marque et limiter les risques	Etre au courant de l'évolution des nouvelles technologies	elle permet de ne pas être dépensé par les concurrents	très important
<p>· Comment votre entreprise surveille-t-elle les évolutions de son marché et de son secteur d'activité ?</p>	SURV	*Les équipements acquis par d'autres part *Abonnement des bulletins d'informations *Le ben marking	En surveillant les tarifs pratiqués par les concurrents	Par le système d'information mis en place, en sélectionnant les sources d'informations pertinentes ( réseaux sociaux, réglementation)	*Nous attisons les remontées d'informations de notre réseau de distribution réparti sur tant de territoire national *Réseaux sociaux	L'adhésion de tous collaborateurs autour de 9 valeurs d'entreprise renforce l'unité du groupe pour bâtir sa stratégie de développement	* Faire et consulter des recherches et autres rapports * Utiliser des outils numériques * Ecouter les clients * Observer les concurrents	L'évolution du marché d'après l'offre et la demande	*Suivre le marché national et international	on surveille beaucoup la concurrence *la veille concurrentielle permette savoir tout ce qui serait sur tous les acteurs économiques	Les prix de ventes de l'eau sont administrés	rentrée des données du marché/concurrents	Accès au savoir-faire (foires et expositions /rencontres d'experts)
<p>· Quels sont les outils ou les sources d'information que votre entreprise utilise pour sa veille stratégique ?</p>	INFO	*Consulting *Bulletin d'information spécialisé *Internet * Foires	*Tous les moyens: internet, presse	*Base de données/internet * Documentation écrites *Moteurs et portails spécialisés	*Journaux officiels et presse écrite *Bouche à oreille *Réseaux sociaux *Internet	De la compétence à l'excellence * l'expertise et la performance du groupe: * de l'exportation *produits de la concurrence des produits en passant par le raffinage, la pétrochimie et les transports, chacun des collaborateurs renforce l'unité au sein de l'entreprise	* Sources humaines * Bases de données * Sites web	*Les sources d'informations * internet * Fax * Téléphone * La perception du marché	* Sur les sites internet et sur le terrain en utilisant le service marketing * Participer à des foires national et international	La messagerie électronique et le Facebook qui a pris de l'ampleur	Moyens de communication: presse, réseaux sociaux	*superviseur sur le terrain * fournisseurs * foires et expositions	*Interne * Réseaux sociaux

	· Dans quelle localité votre entreprise est-elle située ?	LOCA	Bejaia	Bejaia	Bejaia	Bejaia	Bejaia	Elle se situe a Bejaia néanmoins la région centre comprend plusieurs stations de pompage et de compression, *Biskra *Msila *SBM	Bejaia	Bejaia ville	Route des Aurès Ihdadden Bejaia	Cité des frères SIOUDA, 04 chemins 06000 BEJAIA	Boulevard de la Soummam, BEJAIA 06000	BEJAIA	M'sila
	· Dans quelle mesure est-ce que la situation géographique de votre entreprise a une influence sur votre pratique de l'intelligence économique ?	IELOCAL	Bejaia de par sa situation géographique elle dispose d'un hinterland très actifs ( haut plateaux SOUMAM),	Proximité des zones stratégiques (Est, Hauts plateaux, Centre)	La situation géographique facilite la collecte d'informations qui va contribuer à son tour au développement de notre entreprise	La proximité géographique avec les concurrents directs, pour la majorité et les plus importants opère a Bejaia, nous permet d'avoir des informations plus correctes et plus rapidement	L'emplacement du terminal Bejaia (port pétrolier) est idéal pour la commercialisation du pétrole	Nous sommes au niveau des 04 chemins stratégiques	Nous sommes près du port de Bejaia Joue un rôle très important dans l'importation de la matière première	L'entreprise est située dans un endroit stratégique mais elle n'exploite pas cette opportunité	Dans cette optique, l'IE est une démarche organisée au service du management stratégique en visant à améliorer la compétitivité de l'entreprise	Région montagneuses	ne sait pas	Pas concernés	
	· Dans quelle mesure la concurrence est-elle forte dans votre secteur d'activité dans la région où votre entreprise	CONCUR	La proximité des zones industrielle des parts	une forte concurrence a la quelle est confronté notre entreprise ce qui la met dans une situation entre deux ponts(	Une forte concurrence	moyennement forte	La SONATRACH est la seule entreprise qui s'occupe du transport des Hydrocarbures	La concurrence est présente partout	La concurrence forte entre l'offre et la demande du marché	Notre secteur d'activité connaît pas mal de concurrents	La baisse des prix par tous les moyens (contre façon) en marginalisant la qualité	l'entreprise est la seule dans le domaine de la distribution de l'eau	ne sait pas	Pas vraiment de concurrence	



	est située ?			Djurjura de l'est et Alger de l'ouest)											
--	--------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

4. Stratégie de l'entreprise :	· Quelle est la stratégie de votre entreprise en termes de développement et de croissance ?	STCROIS	*L'investissement *Formation*Modernisation *Utilisation de nouvelles technologies	*L'investissement *Modernisation *Technologie nouvelles	*Allouer des ressources financières et humaines nécessaires au développement de notre entreprise *La prise de décision dont se faire en fonction des caractéristiques du secteur de notre activité	la stratégie de l'entreprise a moyen et a long termes et l'élargissement de la gamme proposée( produits innovants), taux d'intégration de plus en plus important	La stratégie de croissance découle de la stratégie globale de l'entreprise elle consiste en la création de valeur pour les actionnaires et le développement de l'entreprise	Développement de produits	Créer de nouveaux produits	Création de nouveaux projets dans le domaine d'emballage plastique				
	· Comment votre entreprise identifie-t-elle les opportunités de croissance ou d'innovation ?	IDOPPOR	*Benchmark ING *Optimisation des ressources	Comme un atout pour le développement continu	*En sélectionnant les sources d'informations pertinentes*En détectant les risques et menaces relatifs à l'activité de notre entreprise *Dynamiser le patrimoine technologique de l'entreprise en vue de s'accommoder avec la mondialisation	*Grace a des services recherche et développement *En restant a l'écoute attentive du marché local et international *En étant en alerte constante concernant les innovations de notre secteur d'activité	*Se tourner vers de nouveaux marchés, créer de nouveaux produits *Faire une acquisition bien que l'entreprise conçu veut leur propre combinaison et stratégie, il est essentiel de choisir l'approche qui convient le mieux avec le plan stratégique dans l'ensemble	*Chiffre d'affaires * Part de marché	Avec identification d'innovation dans notre entreprise	En rapportant les dépenses en Recherche et Développement a la valeur comptable ou encore en rapportant les dépenses en Recherche et Développement aux ventes				
	· À votre avis, quelle est l'importance de la propriété intellectuelle pour votre entreprise ?	PPTEINT	*Préservation du savoir-faire *Opportunité d'élargir l'expérience ailleurs	une importance primordiale	Eviter tout comportement facilitant la fuite d'informations	Elle nous permet de protéger nos innovations de la reproduction illicite par les concurrents	SONATRACH est la première entreprise du continent Africain, une société intégrée de l'amont a l'aval pétrolier	Elle sert a protéger les créations intellectuelles pour notre entreprise :c'est la création de nouveaux	Elle est très importante dans le développement d'entreprise L'amélioration de sa situation	En utilisant des logos spécifique a notre produit				

							et gazier et un groupe international	produits et solutions pour l'agriculture algérienne						
· Comment votre entreprise gère-t-elle la propriété intellectuelle et les droits de propriété industrielle?	PPTEGES	Aucune matérialisation du processus de réalisation par les droits de propriété	un retard dans ce domaine est constaté	un retard dans ce domaine est constaté	Au dépôt et paiement des droits de protection auprès de l'INAPI	Plus précisément la propriété industrielle a pour objet la protection et la valorisation des inventaires, des innovations et des créations Les droits de propriété industrielle s'acquièrent en principe par un dépôt ( dépôt d'un brevet, d'un dossier ou modèle ou d'une marque)	*Brevet * Veille réglementaire par rapport aux droits des tiers	En travail dans une entreprise publique la société avant tout elle gère par les propriétés intellectuelle	Des poursuites juridiques					
· Comment votre entreprise mesure-t-elle l'impact de sa pratique de l'intelligence économique sur sa stratégie de développement ?	IESTRAT	un retard est enregistré dans ce domaine	un retard est enregistré dans ce domaine	La mondialisation a placé notre entreprise dans une situation de concurrence accrue, par conséquent l'utilisation d'un système d'information pertinent comment stratégie de développement est essentiel	La mesure de l'impact se fait par le calcul du risque et l'étude des situations de différents scénarios	*IE permet aux entreprises d'effectuer des actions d'influences telles que le Lobbying, elle sert également à protéger l'entreprise contre tous les risques et les menaces liés à la sécurité, à la sûreté, à l'environnement et au management	un retard est enregistré dans ce domaine	un retard est enregistré dans ce domaine	un retard est enregistré dans ce domaine					

	· Dans quelle mesure est-ce que votre stratégie d'entreprise influence votre pratique de l'intelligence économique ?	STRATIE	*Optimisation des ressources * Etre plus compétitif	pas d'avis sur ce sujet	Notre stratégie consiste a récolter des informations pertinentes nous permettant de développer notre activité, tout en veillant a la protection du patrimoine de l'entreprise	Notre stratégie évolue selon les résultats et les informations récoltées par la cellule de veille stratégique Les orientations de notre pratique de l'IE change au fur et a mesure que notre stratégie change	*IE permet d'effectuer plusieurs actions *La SONATRACH a un puissant vecteur de richesse pour l'Algérie, fermement contrôlé par l'Etat	Il faut être plus compétitif	Il faut être plus compétitif	Il faut être plus compétitif				
--	--	---------	---	-------------------------	---	---	--	------------------------------	------------------------------	------------------------------	--	--	--	--

5. Historique de l'entreprise :	· Est-ce que votre entreprise a déjà été victime de vol de propriété intellectuelle ou d'espionnage industriel ?	PPTEVOL	Oui	Non	Non	Oui	Non jamais	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Non	Non
	· Dans quelle mesure votre entreprise favorise-t-elle le partage de l'information entre les différentes entités ?	INFOPART	Les réunions au niveau du groupe	En facilitant la communication	Dans la limite du partage légal des informations en vue d'éviter toute fuite relative aux secrets de production	Ces informations ne sont partagées qu'avec les institutions publiques concernées par notre activité et uniquement quand la législation le demande	Pour s'adapter à l'évolution de l'entreprise, les organisations intègrent les réseaux sociaux sans leur stratégie de communication, elles utilisent les réseaux grand public pour diffuser des informations	*Assurer une meilleure communication * Favoriser le partage des données pratiques	*Bonne communication	Dans la mesure limité juste le nécessaire a ne pas toucher les secrets professionnelles	*l'internet et les emails* réseaux sociaux professionnels	Utilisation des moyens de communication divers	utilisation des moyens de communication divers	
	· Dans quelle mesure votre entreprise a-t-elle mis en place des processus pour faciliter la collaboration et la communication entre les différents départements		Notre entreprise est certifié ISO 9001-15 ISO 14000-215 ISO 140006215 ISO 450016-18	Mise en procédure interne	En mettant en place un réseau interne de l'entreprise, pour faciliter le recueil de l'information et la communiquer entre les différents entités de l'entreprise	Il existe au sein de l'entreprise un processus de circulation de l'information bien défini et formalisé	La SONATRACH vise à développer la collaboration avec les société Africaine des Hydrocarburé pour trouver des opportunités	* Fixer des objectifs d'équipe * Identifier le projet qui répond à chaque objectif		Les téléphones portable	* l'outil informatique professionnel* messagerie instantanée	Utilisation de différents réseaux de communication réunions périodique du staffe	*Réunions * partage sur réseaux informatique interne	

	s ou entités ?													
	· Comment votre entreprise se protège-t-elle contre les risques de vol de propriété intellectuelle ou D'espionnage industriel ?	COLLAB	Informations et sensibilisation sur les attaques informatiques	Un retard est constaté dans ce domaine	Lutter contre les actions illicites, en mettant en place des mesures qui regroupent des règles, des procédures pour protéger notre entreprise	* Par la mise en place d'un contrat de confidentialité par le personnel * Mise en place de serveurs informatisés sécurisés	En embauchons des agents de sécurité, on peut éviter les vols interne et externe le rôle d'un agent de sécurité peut nous aider à garder un œil sur nos employés	Enregistrer juridiquement notre propriété intellectuelle	Un retard est constaté dans ce domaine	être plus vigilant	par l'enregistrement des marques	L'entreprise ne dispose d'aucune propriété industrielle	* pare-feu informatique * contrôle des accès à l'entreprise	
	· À votre avis, quel est le niveau de risque que votre entreprise court en matière de sécurité de L'informatique ?	SECRISK	Un risque significatif	Un risque plutôt minime vu l'importance donné par les concurrents	Niveau moyen	Niveau de risque moyennement élevé	Risques liées aux processus, risques liés aux personnes Risque liés aux événements extérieur, risque juridique	Le risque est probable	Le risque est Faible	risques moyens	faible	Aucun	Risque faible	
	· Comment votre entreprise mesure-t-elle l'efficacité de ses mesures de sécurité de l'information ?	SECEFFIC	Il y a pas d'informations	Pas d'avis sur le sujet	Par classification des informations : *Publiques *Confidentielle *Sensible et ce pour éviter de perdre des avantages	Il y a pas d'informations	*Identifier les sources sensibles de l'entreprise *Réaliser des audits pour informatique *Scénariser une fausse attaque virale (ou la	Il y a pas d'informations	Il y a pas d'informations	Aucun	Aucun	Aucun	pas vraiment	

					concurrentiel		perte d'une base de données) *L'expertise d'un professionnel							
	· Comment votre entreprise communique-t-elle sur les incidents de sécurité de l'information ?	SECINFO	Gmail	Pas d'avis sur le sujet	*Courriers *rapports	Un rapport est transmis par mail aux parties concernées	Sécurité des installations de SONATRACH exercice de simulation d'accident	* Pas d'avis sur le sujet	* Pas d'avis sur le sujet	Dans les réunions	par le biais du service communication	Aucun	partage de l'information en interne	

6. Structure organisationnelle :	· Comment est organisée la gestion de l'information au sein de votre entreprise ?	INFOORG	Processus	Par des procédures et processus	La prise de décision repose sur l'accès à l'information qui est organisée comme suit: *Information directement et librement accessible *Information acquise de façon limitée, ayant une portée stratégique *Information à diffusion restreinte, elle est protégée	Selon le type d'information (opérationnelle ou stratégique) elle est communiquées par mail aux services concernés et à la direction	Pour définir un système d'information	* Collecte * Stockage de façon organisée et structurée * Distribution	*Stockage	Stockage	Département (service) de l'information et de la communication	Etre à l'écoute des abonnés et rapidité de l'intervention pour prendre en charge leur doléances	Accès contrôlés à l'information	
	· Comment votre entreprise partage-t-elle l'information entre les différents services et départements ?	INFOPART	*Note * Communication * Gmail	*Internet *Mails *Echanges	Par tous moyens (* internet *les rapports * la presse)	Le partage se fait majoritairement par mail	En respectant les différentes procédures mise en place	* Projet (ERP) *Mails	échanges	Secrétariat qui dispatche l'information	Messagerie électronique	Réunion périodique et diffusion dans les réseaux sociaux	réseau informatique interne, avec des accès contrôlés	



		COLRE US	Partage d'information favorise l'implication dans l'entreprise	Elle est Primordiale	Etablir des contrats privilégiés en vue d'une collaboration infaillible entre les employé, permet a l'entreprise de répondre a des besoins d'ordre stratégique	Nous plaçons la collaboration de tous les employés au cœur de nos préoccupations, ils sont assimilés, chacun a son niveau a une partie ou a une autre du processus décisionnel	La collaboration en entreprise fait passer le travail d'équipe a la vitesse supérieur, notamment en permettant a nos collègues d'unir leurs compétences, atouts et idées pour atteindre un objectif commun Une collaboration efficace au travail peut avoir un effet positif sur votre équipe et votre organisation	* Elle peut améliorer l'efficacité * L'innovation et relations au sein de notre équipe	Son importance est primordial	La collaboration interne est très importante car chaque structure complété l'autre c'est un travail d'équipe	la collaboration et l'échange d'idées est la clé de la réussite sans oublier la communication entre les différents entités	Assurer une prise en charge efficace et rapide des doléances des abonnés	très important	
	· À votre avis, quelle est l'importance de la collaboration interne pour la réussite de votre entreprise ?													
	· Dans quelle mesure votre entreprise favorise-t-elle le partage de		Il y a partage d'information	Par les procédures mis en place	Ce partage d'information se fait au niveau interne, comme	* Partage d'informations	Les courriers sont dispatcher dans les différents services via	par le partages des informations	*Partage d'informations	Dans la mesure limité juste le nécessaire	on accorde du temps pour établir des liens avec les sources des connaissances	Toutes information est diffusées par un service chargé de la collecte de l'information et sa diffusion Toutes information est diffusées par un service chargé de la collecte de l'information et sa diffusion	fluidité d'accès avec données	

	l'information entre les différentes entités ?				au niveau externe		internet, il y a aussi l'affichage							
	· Dans quelle mesure votre entreprise a-t-elle mis en place des processus pour faciliter la collaboration et la communication entre les différents départements ou entités ? Ou Comment votre entreprise encourage-t-elle la collaboration ?	COLFACIL	dans l'organisation même de l'activité	*Par des réunions *Procédures	Par la mise en place de moyens matériels, et humains, pour établir des contacts impératifs à la bonne gestion de l'entreprise	* Réunions	En organisant des réunions et des conseils de direction	* Mettre en place des réunions	* Par des réunions	* Par des meetings * Des réunions * Elle donne des tâches de travail pour deux ou trois personnes ( un travail d'équipe)	*par une communication ouverte et cohérente* par l'empathie et la compréhension	Existence d'une structure chargée de la collecte de l'information et sa diffusion	réseau informatique interne	
	· Avez-vous connaissance d'incidents de vol de propriété intellectuelle ou d'espionnage ?	VOLINCID	Pas à ma connaissance	Non	Non	Pas à ma connaissance	Non, je n'ai pas connaissance en évite ce genre d'incidents	Oui	Pas à ma connaissance	Non	Non	Non	Non	

# Bibliographie

## Ouvrages

BARABE MICHEL ET MELLER OLIVIER. Manager., DUNOS, Paris, 2006, P346

BOUQUIN H, le contrôle de gestion, presses universitaires de France, collection gestion ,6ème édition, paris, 2004, p508

Guilhon Alice et Moinet Nicolas (Ouvrage dirigé par) –Intelligence économique s’informer\_ se protéger\_influencer, année 2016 Montreuil France)

L’Intelligence Economique au Maghreb : de 1990 à 2012

MALO J-L ET MATHE J.C., « l’essentiel du contrôle de gestion », édition d’organisation, 2ème édition, paris, 2000, p106

## Articles

HOURENATOU. LA PRATIQUE DE L’INTELLIGENCE ECONOMIQUE DANS LES ENTREPRISES au CAMEROUN : ENJEUX ET PERSPECTIVES, JOURNAL OF THE CAMEROON ACADEMY OF SCIENCES Vol. 15 No. 3 JUNE 2020).

SALAOUATCHI Hichem Sofiane - BEKIOUA Farouk - SEBAA Siham , PRATIQUES DE L’INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET COMPETITIVITE DES ENTREPRISES Le cas des PMI de la Wilaya de Sétif. – *Alger Algérie* January 2017-CREAD

Djebari Kamel. La pratique de l’intelligence économique en Algérie : ALGER- Belkacemi Mohand Amokrane- Revue des sciences commerciales pages 61-69

HABHAB-RAVE Saïda. « Intelligence économique et performance des entreprises le cas des PME de haute technologie », Vie & sciences de l’entreprise, 2007/1-2 N° 174 - 175), p. 100-118.<https://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2007-1-page-100.htm>

[ISSOR Zineb, « « La performance de l’entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions » Projectique, 2017/2 \(n°17\), p. 93-103 : https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm](https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm)

LEBAS MICHEL : « oui, il faut définir la performance », revue française de comptabilité, 1995, p62

## Mémoires

**MERABET Tassadit Madina et SAADI Lila, La mise en œuvre de la démarche d’intelligence économique. Etude de cas de l’entreprise portuaire de Bejaia EPB, Mémoire master FCI, 2016**

AKKOUCHE Dihya- BALIT Naouel, L’analyse de la performance économique des entreprises industrielle Cas de l’entreprise « MAC-SOUM ». Année 2021/2022.

GOMEZ Luis. Mémoire de recherche- Bachelor of Business 3ème Année-Comment se préserve l’intelligence économique de la concurrence- année 2015

## Autres

[El Haoud Naima l'intelligence économique au service de l'entreprise innovante, revue internationale d'intelligence économique 2011/2 \(Vol3\), pages 175 à 187. https://www.maxicours.com/se/cours/la-performance-et-les-criteres-de-performance/](https://www.maxicours.com/se/cours/la-performance-et-les-criteres-de-performance/)

[La performance d'une entreprise : comment l'évaluer ? https://kbis.services/entreprise/comment-evaluer-performance-entreprise-15](https://kbis.services/entreprise/comment-evaluer-performance-entreprise-15)

## Table des matières

<b>Liste des abréviations</b>	<b>1</b>
<b>Sommaire</b>	<b>4</b>
<b>Introduction générale</b>	<b>5</b>
Contexte et problématique	5
Le modèle conceptuel de la recherche et ses hypothèses sous-jacentes	11
Méthodologie de la recherche	12
Plan de la recherche	12
<b>Chapitre 1 : IE + Performance</b>	<b>14</b>
<b>Section 1 : Cadre théorique de l'IE (PRATIQUES DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET de la COMPETITIVITE DES ENTREPRISES : .</b>	<b>16</b>
1. Qu'est-ce que l'Intelligence Economique ?	16
2. L'IE : un processus	18
2.3. Les dimensions de l'IE	18
<b>Section 2 : Cadre théorique de la Performance</b>	<b>25</b>
2.1. Qu'est-ce que la performance ?	25
Paragraphe2. Quelles sont les dimensions de la Performance ?	27
<b>Chapitre 2 : pratiques de l'IE : contextes étranger et algérien</b>	<b>0</b>
<b>Section 1. Les pratiques de l'IE dans le contexte étranger</b>	<b>1</b>
Quelques exemples de travaux de recherche	1
Quelques exemples de pratiques de l'intelligence économique mises en œuvre par des entreprises	3
<b>Section 2. La pratique de l'IE dans le contexte Algérien</b>	<b>6</b>
<b>Chapitre 3 : L'Intelligence économique en Algérie : réalité et pratiques (Etude de cas des entreprises de la commune de Bejaia).</b>	<b>0</b>
<b>Section 1 : Choix méthodologiques (présentation de l'échantillon, collecte de données et outil d'analyse).</b>	<b>1</b>
1. population et mode d'échantillonnage	1
2. Collecte de données : l'instrument de collecte et déroulement de l'enquête	1
3. Outil d'analyse : la méthode PLS-PM	3
<b>Section 2 : Analyse, résultats et discussions</b>	<b>4</b>
Le volet : analyse descriptive (première partie du questionnaire) + qualitative	4
Le volet analyse explicative :	5
<b>Conclusion générale</b>	<b>0</b>
<b>Annexes</b>	<b>0</b>
<b>Questionnaire : le modèle</b>	<b>0</b>
<b>Questionnaire réponses a la deuxième partie</b>	<b>2</b>

Questionnaire réponses a la première partie	3
<i>Bibliographie</i>	0

## Résumé

L'intelligence Economique (IE) est un mode de gouvernance basé sur la maîtrise et l'exploitation de l'information stratégique pour créer de la valeur ajoutée et durable dans une organisation. Elle se décline en veille et production d'information, la protection du patrimoine informationnel et l'action volontariste sur l'environnement ou l'influence afin de renforcer la compétitivité. Au début des années 2000, l'Algérie a officiellement adopté l'IE. Depuis lors, la pratique de l'IE sur le terrain est restée absente et a connu un énorme retard. De nombreuses recherches ont été consacrées à la découverte des causes, ou le constat était que le système national d'information et de communication reste fragile et mal alimenté en données.

Dans un monde économique de plus en plus concurrentiel, l'entreprise est amenée à améliorer sa performance. Elle est considérée comme étant la recherche de la maximisation du rapport entre le résultat obtenu et les moyens engagés pour réaliser un objectif fixé, est aussi couramment utilisée dans les appréciations portées sur les entreprises. Ainsi la performance est souvent conçue comme une mesure chiffrée, des bénéfices ou une rentabilité à atteindre. Cette dernière est la capacité d'atteindre des objectifs fixes.

L'appréciation de la performance d'une entreprise est une question toujours d'actualité qui joue un rôle major pour contrôler la performance d'une entreprise et qui permet de vérifier que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience

**Mots clés : l'intelligence économique, la veille stratégique, la performance.**

### ملخص

الذكاء الاقتصادي (EI) هو أسلوب للحكومة يعتمد على التحكم في المعلومات الاستراتيجية واستغلالها لخلق قيمة مضافة ومستدامة في المنظمة. وهي متوفرة في مراقبة وإنتاج المعلومات وحماية أصول المعلومات والعمل الاستباقي على البيئة أو التأثير من أجل تعزيز القدرة التنافسية. في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، اعتمدت الجزائر رسمياً الذكاء الاصطناعي. منذ ذلك الحين، ظلت ممارسة الذكاء العاطفي على الأرض غائبة ومتأخرة بشكل كبير. تم تكريس الكثير من الأبحاث لاكتشاف الأسباب، أو كانت النتيجة أن نظام المعلومات والاتصالات الوطني لا يزال هشاً وسيئ تزويده بالبيانات. في عالم اقتصادي يتسم بالمنافسة المتزايدة، تقود الشركة إلى تحسين أدائها. يعتبر البحث عن تعظيم العلاقة بين النتيجة التي تم الحصول عليها والوسائل المستخدمة لتحقيق هدف ثابت، ويستخدم أيضاً بشكل شائع في التقييمات التي تجريها الشركات. وبالتالي غالباً ما يُنظر إلى الأداء على أنه مقياس كمي للأرباح أو الربحية المراد تحقيقها. هذا الأخير هو القدرة على تحقيق أهداف ثابتة.

إن تقييم أداء الشركة هو سؤال موضوعي دائماً يلعب دوراً رئيسياً في التحكم في أداء الشركة مما يجعل من الممكن التحقق من الحصول على الموارد واستخدامها بفعالية وكفاءة.

### الكلمات الدالة

ذكاء الأعمال، مراقبة استراتيجية، الأداء.