INTRODUCTION GÉNÉRALE

Contexte générale

Le lundi 28 janvier 2013, le ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement et l'Institut supérieur de gestion et de planification (ISGP), ont procédé à Alger à la signature d'une convention de coopération portant sur la formation des cadres des entreprises industrielles dans l'intelligence économique. Paraphé par M.Mohamed Bacha, directeur général de la veille stratégique, des études économiques et des statistiques au ministère et le directeur général de l'ISGP, M.M'hamed Raked. Le document prévoit la formation en master spécialisé en "intelligence économique et management stratégique" pour une vingtaine de cadres d'entreprises et d'institutions publiques du secteur industriel. L'objectif n'est pas de dispenser une formation de plus mais surtout de répondre aux besoins réels des entreprises du secteur industriel pour améliorer leurs performances et leur compétitivité, a indiqué M.Bacha en marge de la cérémonie de signature.

On réalité, dans la compétition internationale actuelle, la capacité de l'entreprise à développer et valoriser les bases de connaissances stratégiques, autrement dit, à maîtriser l'information, constitue un avantage concurrentiel décisif et durable, car ces entreprises évoluent dans un environnement caractériser par l'incertitude, l'ambiguïté, la complexité, les bouleversements, l'accélération des flux d'informations, les nouvelles technologies d'information et de communication, la forte concurrence et bien d'autre défis, le chose qui rend l'information pertinente une source indispensable pour s'adapter et comprendre ce nouveau environnement.

Alors que la mondialisation s'impose depuis maintenant comme une donnée incontournable, il appartient désormais à tout acteur économique de comprendre et d'anticiper les mutations qui affectent un marché mondial animé par une concurrence exacerbée, libre de toutes entraves, même si les Etats auront de plus en plus leur mot à dire après la crise financière internationale.[1]

Dans ce contexte, la compétitivité des entreprises dépend pour une large part de la capacité à acquière l'information stratégique qui est devenue un actif immatériel, c'est-à-dire une autre forme de richesse de l'entreprise à protéger. C'est à ce niveau que s'impose la veille stratégique dans le but de recueillir des renseignements sur l'environnement de manière à diminuer l'incertitude, en collectons les informations utiles pour préparer l'avenir, détecter les

[1] Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, Manuel De Formation En Intelligence Economique En Algérie, Document de référence, 2010, p12.

menaces et saisir les opportunités de développement se qui permettra de mieux analyser l'état d'un marché, les technologies émergentes, le positionnement de la concurrence et l'évolution de la législation. L'information doit donc être considérée comme une ressource stratégique qui permet à l'entreprise d'être plus compétitive sur son marché.

Pour cela « surveiller l'évolution de l'environnement est essentiel afin que l'entreprise puisse s'y adapter le mieux possible »[1]. Mais en c'est rendu compte vite fait que être à l'écoute de son environnement reste insuffisant, c'est la chose qui a donner la naissance d'un nouveau terme, il s'agie de l'intelligence économique qui englobe la veille stratégique comme le précise Alain BLOCH « En réalité, l'intelligence économique est une sorte de prolongement et d'aboutissement de la démarche de veille »[2], car l'intelligence économique intègre deux dimensions supplémentaires par rapport à la veille stratégique qui son d'une part la capacité d'influence (l'art d'utiliser l'information afin de projeter son influence sur ses marchés) et d'autre part la protection du patrimoine informationnel (la capacité de l'entreprise à préserver l'information relative à ses connaissances, à ses savoir-faire, à ses choix stratégiques …).

Problématique

Devant la complexité d'un tel environnement, où l'information est devenue un facteur clé de succès, le décideur se trouve dans l'obligation d'écouter, de comprendre et de résoudre les problèmes en provenance de cet environnement.[3]

Notre problématique s'inscrit dans ce cadre et se fonde sur la question principale suivante :

« Dans un monde de compétitivité où l'information est considéré comme une forme de richesse, comment la veille stratégique peut-elle être utile dans la réussite de la démarche d'intelligence économique pour comprendre le passer, s'adapter avec le présent et anticiper le futur ? »

[1] Département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC, Politique générale de l'entreprise Strategor, DUNOD, 4 édition, 2004, p65.
[2] L'intelligence économique, Alain BLOCH, 2em édition, ECONOMICA, 1999, p5, p6.
[3] Najoua BOUAKA, Développement d'un modèle pour l'explicitation d'un problème décisionnel : un outil d'aide à la décision dans un contexte d'intelligence économique, Doctorat, l'université Nancy 2, 2004, p12.

La relation entre la veille stratégique et l'intelligence économique représente notre fil conducteur, pour cela on peut formuler les deux questions suivantes sous-jacentes à la problématique :

- Existe t-il une relation entre la veille stratégique et l'intelligence économique ?
- Dans le cas d'une réponse favorable, peut-on dire que la veille stratégique constitue un facteur clé qui conditionne le succès de la démarche d'intelligence économique ?

Pour répondre à cette problématique nous nous fondons sur les deux hypothèses suivantes :

- La veille stratégique représente l'une des facettes de l'intelligence économique.
- La réussite de la démarche d'intelligence économique dépend du succès réaliser par la veille stratégique se qui explique la forte relation entre les deus termes.

Structure du mémoire

Notre travail est structuré comme suite :

Chapitre 1 : ce premier chapitre commun entre les deux chapitre qui se suive est intitulé « besoin d'information » et sera réservé à l'étude de la notion d'information, tel que les types et les sources d'information, ainsi l'importance de ces informations dans la création des connaissances, la réalisation des stratégies et la compréhension de l'environnement.

Chapitre 2 : dans ce chapitre intitulé « la veille stratégique » nous mettrons l'accent sur la veille stratégique car nous traiterons les origines, les différentes définitions et les principales types de cette dernière et nous y présenterons le processus de veille stratégique ainsi le système de veille stratégique.

Chapitre 3 : concernant le troisième chapitre, il sera réserver pour étudier le terme d'intelligence économique qui donne son nom a ce chapitre, où on va présenter un ensemble de concepts générales sur ce terme et nous exposerons ainsi les trois volets, le processus et le système d'intelligence économique, comme nous citons quelque exemples du modèle d'intelligence économique dans le monde.

Chapitre 4 : ce dernier chapitre est consacré à la phase pratique de cette thèse, où on a mené une étude de cas au sein de l'entreprise d'Algérie Telecom afin d'étudier la pratique des démarches de veille stratégique et d'intelligence économique au niveau de cette entreprise.

CHAPITRE 1 : BESOIN D'INFORMATION

I.1 Introduction

Les entreprises évoluent actuellement dans un environnement complexe, caractérisée par la mondialisation, la concurrence accru, les nouvelles technologies et d'autre facteurs, la chose qui a donné la naissance d'une forte évolution sur tous les plants : technologique, économique, réglementaire …, et cela a obligé les entreprises à anticiper, et à innover pour agir rapidement et prendre la bonne décision tout en limitant les risques.

Dans ce contexte, le besoin d'être bien informé devient une préoccupation centrale des dirigeants. L'information se transforme en une ressource stratégique déterminante pour l'avenir. Son utilisation comme facteur de développement est indiscutable.

En effet, seules les entreprises qui pourront maitriser et gérer le flux d'informations seront capables d'anticiper les changements de comportement des acteurs de l'environnement, prévoir les tendances d'évolution, détecter et comprendre les innovations technologiques et prendre les bonnes décisions.

L'information compte parmi les besoins vitaux de l'entreprise et selon le Groupe japonais MITSUI « l'information, c'est le sang de l'entreprise ».

I.2 L'information, matière première stratégique

L'information est un élément aussi indispensable que la matière première, l'énergie. Elle est considérée par les économistes comme le troisième facteur de production au même titre que la main d'œuvre et le capital[1].

Aujourd'hui, les entreprises opèrent dans un environnement particulièrement instable. La mondialisation des échanges, la globalisation des marchés, l'innovation technologique constituent des facteurs de multiplication des risques qui rendent la position des entreprises de plus en plus difficile.

Etre à l'écoute de son environnement concurrentiel (le connaitre et le comprendre pour s'y adapter) est une attitude essentiale pour se positionner dans une perspective de performance et de décision.

[1] Djaozi S, Mise en place d'un outil informatisé de consultation des dossiers de veille technologique et informative, Rapport du DEA, Université Aix-Marseille III, 1995.

Rapport-Gratuit.com

L'information intelligente est devenue alors une matière essentielle à la vie da l'entreprise tandis que la maitrise de cette information permet de renforcer la décision et de susciter l'action.

Alors que la guerre de l'information doit se concevoir comme une stratégie menée dans un rapport du faible face au fort, la veille stratégique vient pour se positionner comme une nécessité dans un monde où l'innovation et la compétitivité sont incontrôlables, et puisque l'information représente la matière première de cette veille alors elle devient une source primordiale pour les entreprises.

Et comme le souligne les acteurs économique japonais « l'information appartient à celui qui l'exploite » [1]

Donc l'information constitue une matière première stratégique pour:

- ✓ agir : il s'agit de construire des analyses permettant de disposer d'arguments de décision dans le cadre de projets stratégiques ou opérationnels de l'entreprise (développer un nouveau produit, exporter sur une nouvelle zone géographique, moderniser l'outil de production, etc.).
- ✓ anticiper : il s'agit d'appréhender les évolutions et changements futurs de l'environnement de l'entreprise -à partir d'une détection de signaux faibles- afin de détecter les menaces ou opportunités qui se profilent et d'alimenter ainsi sa réflexion prospective.
- ✓ réagir : il s'agit enfin pour l'entreprise d'être alertée en temps opportun des événements importants auxquels elle se doit de réagir rapidement.

I.3 Stratégie et Information

La gestion au quotidien de l'entreprise repose sur un cadre stratégique dont les racines sont fortement ancrées dans l'information.

Prenons l'exemple d'un explorateur : il a besoin d'une boussole et d'une carte pour trouver son chemin dans la forêt vierge. Sans ces outils adaptés à la situation qu'il est en train de vivre, il ne pourra jouir des couleurs merveilleuses, des formes fantastiques et de la richesse de la faune sauvage.

[1] Guillaume Ebelmann, Intelligence économique Enjeux, définitions et méthodes, 2003, p5

Sans stratégie (sans carte et boussole), l'entrepreneur est un peu comme notre explorateur. Il aura beau obtenir autant d'informations qu'il le désire, elles ne lui seront d'aucune utilité.

La stratégie est le résultat d'une dialectique entre la situation interne à l'entreprise et le monde qui l'entoure. Grâce au benchmarking (action qui consiste à confronter son expérience à celle des autres), le chef d'entreprise élabore son propre cadre d'action, regardant vers le long terme (la stratégie) et opérant au quotidien (la gestion).

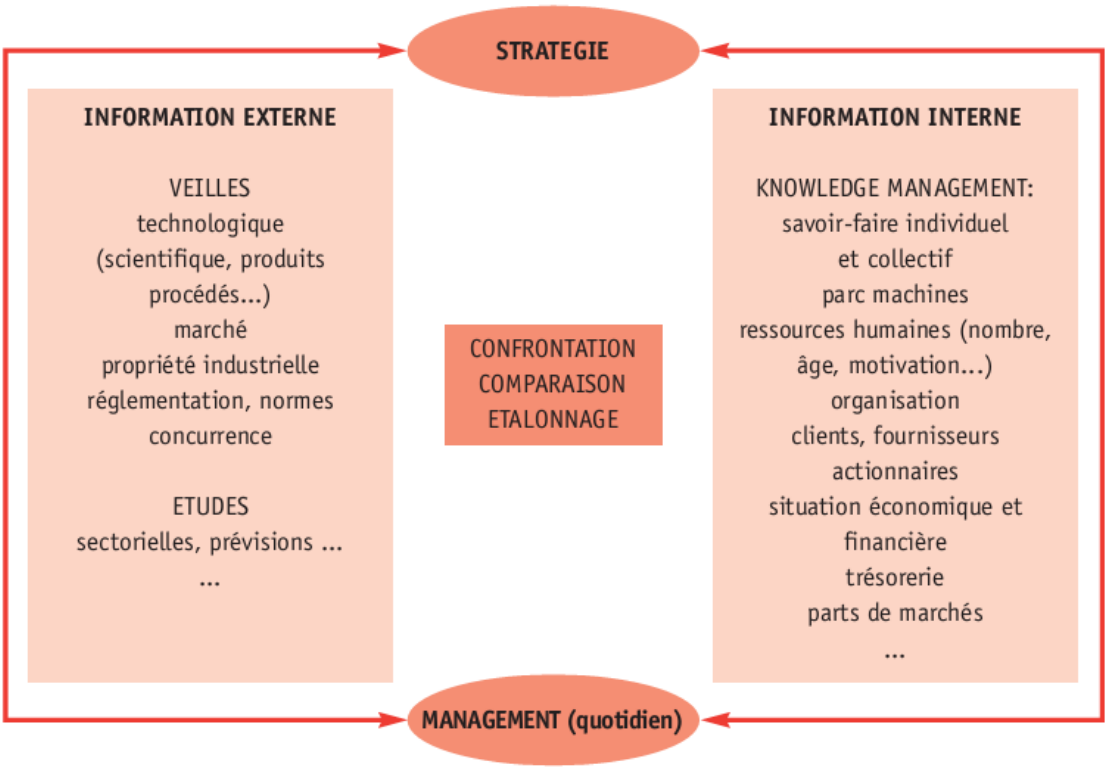


Figure I.1 IMPORTANCE STRATÉGIQUE DE LA GESTION DE L'INFORMATION[1]

Aujourd'hui, l'analyse de la situation interne a pour mission de renseigner le dirigeant sur l'état réel de son entreprise, sur la base de connaissances tangibles (procédures, capacités du parc machines, situation financière et trésorerie, organisation, carnet de commandes…) et tacites (savoir-faire, situation de la ressource humaine, relations avec les clients…).

Le paysage externe apporte pour sa part de nombreuses informations, éventuellement utiles, issues d'une veille classique (normes, brevets, réglementation, produits et procédés, clients, concurrents, fusions et acquisitions…) et permettant d'avoir une vision du futur (tendances, prévisions de marché, prospective, évolutions politiques et sociales…)

[1] Étude menée avec le soutien du programme de la Commission européenne, Intelligence Economique Un guide pour débutants et praticiens, lorraine, 2002, P20.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Donc non seulement l'information représente une matière première fondamentale pour la réalisation de la stratégie mais aussi une mauvaise stratégie à partir des informations pertinentes ne sert à rien et ne valorise pas l'information.

I.3.1 L'analyse stratégique

L'analyse stratégique est une démarche qui intègre les diverses caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. Elle a pour but de dégager un ensemble de stratégies souhaitables, de stratégies réalisables et enfin de choisir parmi celles-ci, les stratégies à mettre en œuvre.

Il existe de nombreux outils d'analyse potentiellement utiles pour extraire de la valeur d'une information dans les domaines de la concurrence, des marchés et de la technologie, etc. Pour cela en va présenter deux principaux modèles : le modèle SWOT et le modèle de Porter.

I.3.1.1 Le modèle SWOT

Le modèle SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) appréhende les forces et les faiblesses de l'entreprise au regard des opportunités et des menaces de l'environnement.[1]

L'analyse SWOT qui signifie en français "Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces", examine la situation d'une entreprise selon deux axes et quatre dimensions.

D'une part, elle analyse la situation interne de l'organisation en soulignant particulièrement ses forces et ses faiblesses, par une analyse exhaustive de ses principaux aspects, par exemple: sa santé financière, ses produits et services, ses ressources humaines (formation, expérience, motivation, etc.), ses ressources physiques (âge, technologie, etc.), ses capacités de recherche et de développement, sa structure, sa culture, sa gestion et sa capacité de changement.

D'autre part, elle analyse son environnement externe afin de déterminer la position de l'entreprise et ses options stratégiques et cela en termes d'opportunités et de menaces. Pour ce faire, elle prend notamment en compte les concurrents actuels et potentiels de l'organisation ainsi que leurs forces et faiblesses, le segment et la part de marché de l'entreprise, le cycle de vie de ses produits, les tendances du marché incluant les produits substituts, les nouveaux marchés, les nouvelles technologies, etc.

[1] Manuel Cartier et al. , Maxi Fiches de Stratégie, Dunod, 2010, p159.

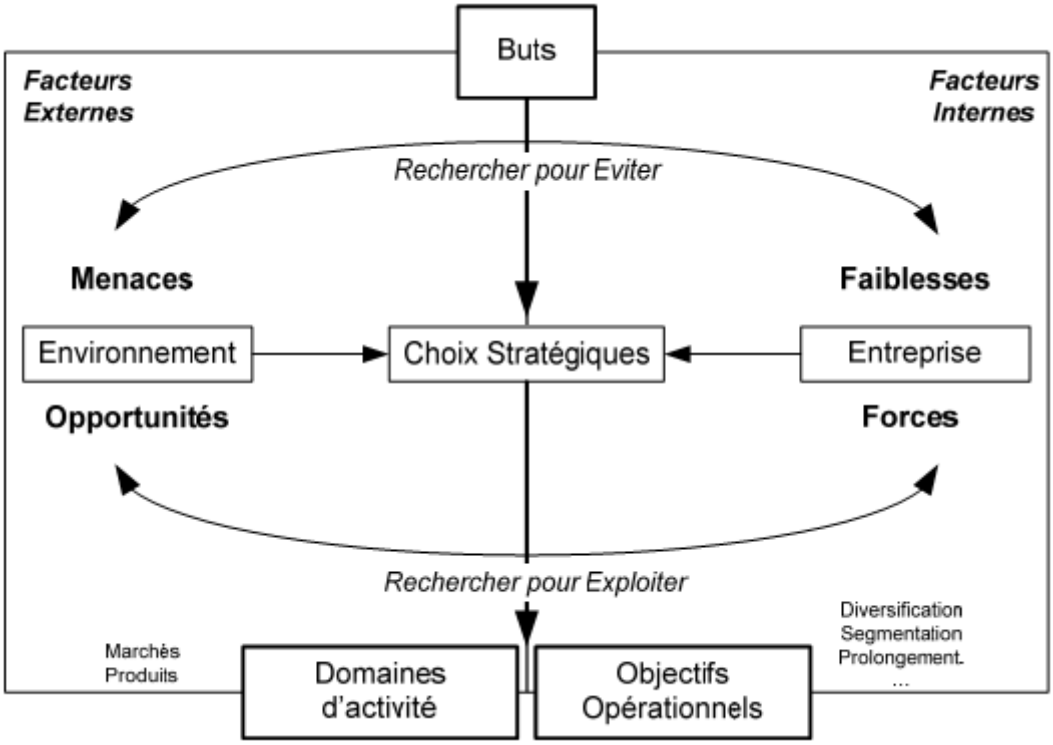


Figure I.2 le modèle SWOT

Donc ce modèle a pour finalité de pouvoir offrir à l'entreprise une vision à long terme de sa stratégie en fonction des buts et objectifs qu'elle poursuit.

I.3.1.2 Le modèle de Porter

L'entreprise est non seulement soumise à la concurrence directe des autres entreprises du secteur, mais aussi à la pression de quatre grands types d'intervenants, qui sont susceptibles de capter une partie du profit du secteur : les fournisseurs, les clients, les nouveaux entrants et les substituts. Ce sont donc cinq forces qui s'exercent sur l'entreprise[1].

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

[1] Manuel Cartier et al. (2010), op. cit.

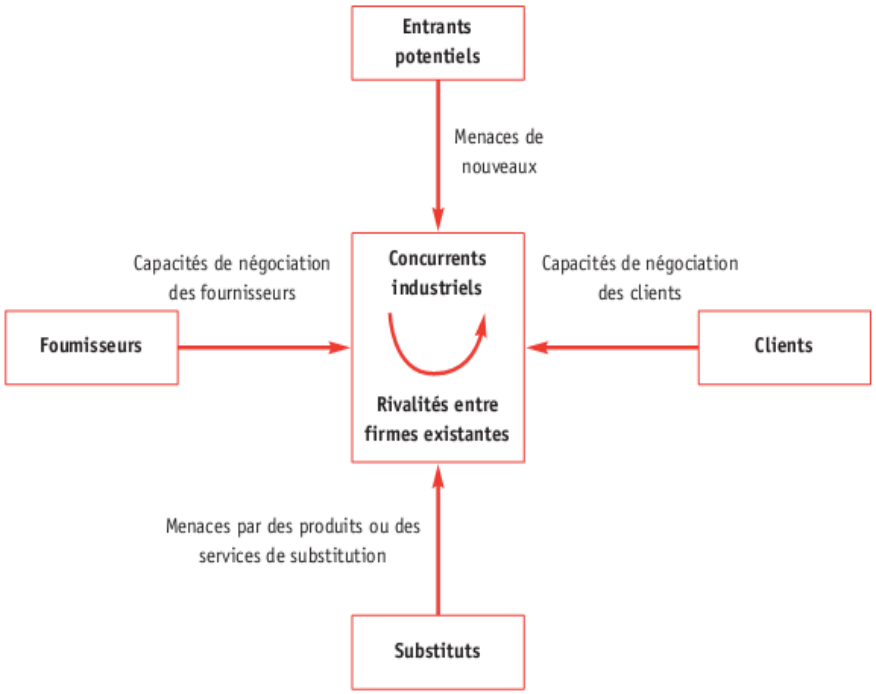


Figure I.3 Diagramme Des Cinq Forces De Porter[1]

Le pouvoir de négociation des clients : c'et la capacité des clients à négocier avec l'entreprise des éléments tels que le prix ou les conditions de vente.

La menace d'entrants potentiels : Plus leur nombre est important, plus l'intensité concurrentielle du secteur est forte. L'intensité de cette menace dépend de la présence de barrières à l'entrée (taille critique nécessaire, image très marquée des Concurrents en présence, brevets, particularité des circuits de distribution).

Le pouvoir de négociation des fournisseurs : c'est la capacité des fournisseurs à imposer leurs conditions sur un marché.

La menace des produits de substitution : Les produits de substitution sont une alternative à l'offre. Ils peuvent soit répondre au même besoin soit influer sur la demande.

L'intensité de la concurrence intra-sectorielle : Elle met en avant les rapports de force entre les entreprises du même secteur qui se battent pour maintenir ou accroitre leur position. Ce rapport de force peut être plus ou moins intense en fonction de l'attractivité du marché, ses perspectives de développement, les barrières à l'entrée, le nombre et la taille des concurrents…

[1] Étude menée avec le soutien du programme de la Commission européenne (2006), op. cit.

I.4 Gestion des connaissances

Il existe de très nombreuses définitions relatives à la gestion des connaissances. Nous retenons la suivante.

La gestion des connaissances est l'ensemble des processus mis en place par une organisation afin de créer, capturer, gérer, partager et appliquer ses connaissances en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques.

La démarche de gestion des connaissances repose sur six éléments fondamentaux décrits dans la figure suivante :

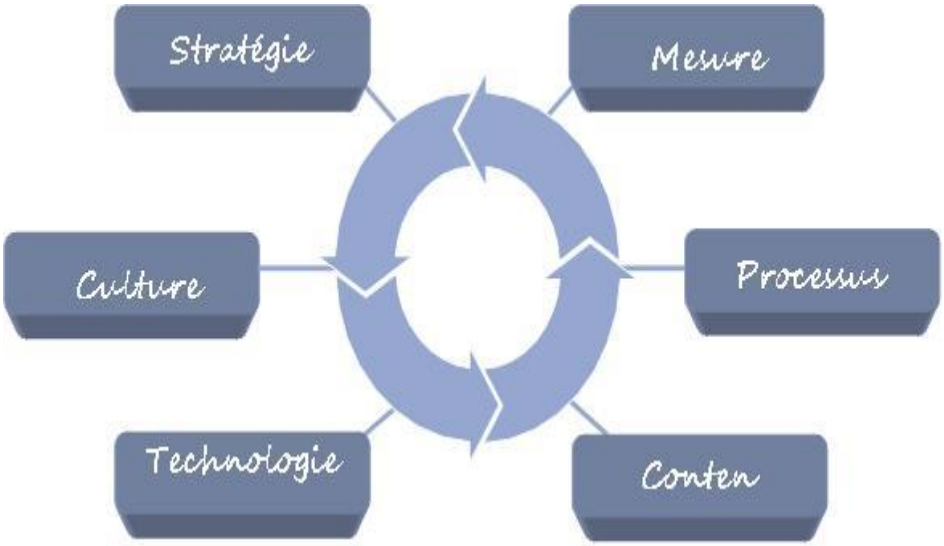


Figure I.4 Les éléments fondamentaux de la gestion des connaissances

1. **La stratégie :** La stratégie est le premier élément qui sous-tend toute la démarche en gestion des connaissances. En effet, avant d'initier concrètement un projet ou une application en gestion des connaissances, l'organisation doit avoir une réflexion sur la meilleure manière d'exploiter la gestion des connaissances afin de remplir ses objectifs stratégiques. La stratégie en gestion des connaissances s'inscrit ainsi dans l'alignement de la stratégie organisationnelle qu'elle supporte.
2. **La culture d'entreprise :** La mise en place d'une culture encourageant le travail collaboratif et le partage des acquis conditionne la suite de la démarche.
3. **La technologie :** La technologie intervient dans la mesure où elle doit aider les collaborateurs à gérer et partager les connaissances tout au long du cycle de vie de ces connaissances, depuis le moment où ces connaissances sont capturées, jusqu'au

moment où ces connaissances sont retirées du système parce que considérées comme obsolètes.

4. **Les contenus :** Par contenus, nous désignons les connaissances elles-mêmes, sur lesquelles se centre la démarche de gestion des connaissances. Ces contenus peuvent faire référence à des informations externes, des documents internes relatifs aux projets, aux compétences d'une équipe, ou encore aux expertises de l'organisation… Les contenus peuvent également être sonores ou visuels.
5. **Les processus :** Les processus relatifs au partage des connaissances doivent être identifiés, définis et mis en place. Par exemple, les processus de contribution ou de validation ou de stockage ou de partage.
6. **Les mesures :** Les mesures concernent l'ensemble des instruments mis en œuvre afin d'évaluer les progrès réalisés dans le cadre de la démarche en gestion des connaissances.

I.4.1 Le modèle hiérarchique

L'information est souvent présentée comme l'un des éléments appartenant à une hiérarchie de concepts. Ce modèle hiérarchique trouverait ses origines dans un poème de Thomas Eliot qui établit un lien entre la sagesse, la connaissance et l'information.

Cette relation subtilement établie par Eliot a suggéré l'idée, chez d'autres auteurs, d'une hiérarchie entre les différents concepts, un concept pouvant passer d'un niveau hiérarchique à un autre. La donnée pourrait devenir une information ; l'information pourrait se transformer en connaissance et la connaissance pourrait atteindre le stade ultime de la sagesse[1].

Depuis lors, un niveau hiérarchique symbolisant les données a été ajouté à la perspective d'Eliot. Ce modèle hiérarchique est souvent exploité dans la littérature relative à la gestion des informations et des connaissances sous la forme d'une pyramide illustré dans la figure suivante :

[1] http://www.gestiondesconnaissances.be/modele.php

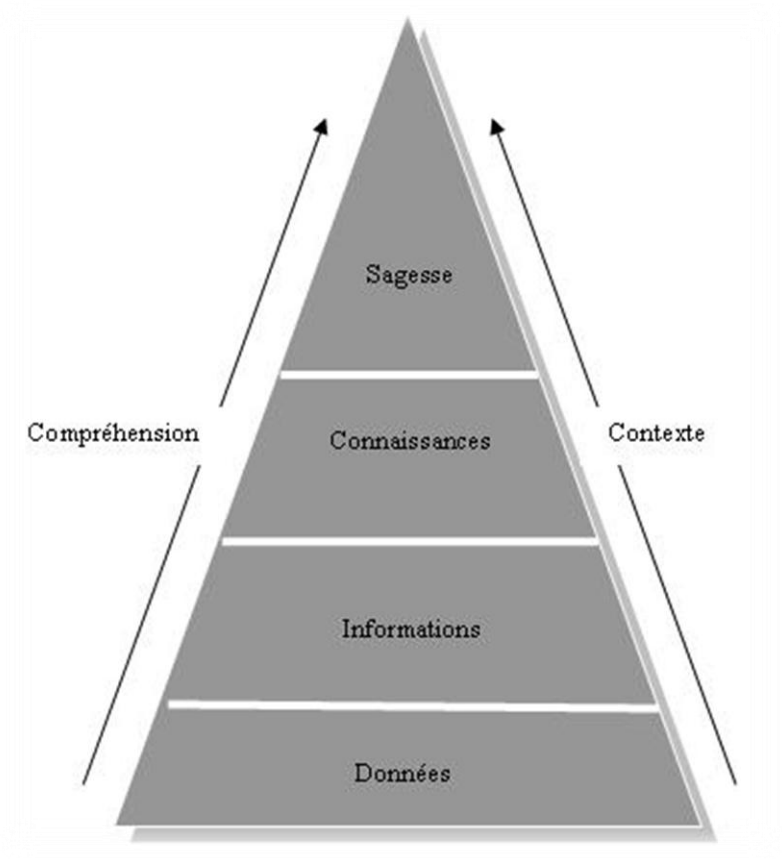


Figure I.5 La pyramide des connaissances

De ce fait Les données constituent l'élément de base (Fait, instruction, chiffre…) tant dis qu'une information est une donnée à laquelle un sens et une interprétation ont été donnés.

Alors qu'une connaissance est le résultat de toute construction mentale effectuée par un individu à partir d'information[1], la sagesse c'est de mettre en pratique cette connaissance et la transmettre pour le progrès de tous pour savoir gérer et raisonner par expérience dans la vie.

I.4.2 Cycle de vie de la connaissance

Il existe principalement deux types de connaissances :

1. Connaissance tacite : C'est la connaissance que possède l'individu. Elle n'est pas formalisée et difficilement transmissible (la compétence, l'expérience, l'intuition, le secret de métier, talents …). C'est le savoir-faire.

[1] GILBERT PAQUETTE, Modélisation des connaissances et des compétences Un langage graphique pour concevoir et apprendre, PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, 2002, p3.

2. Connaissance explicite : C'est la connaissance formalisée et transmissible (données, procédures, modèles, algorithmes, documents d'analyse et de synthèse, plans...). C'est le savoir.

Dans leurs travaux, Nonaka et Takeuchi émettent l'hypothèse que la connaissance est créée à partir des interruptions qui peuvent se produire entre les connaissances tacites et les connaissances explicites, ainsi quatre modes de transfert peuvent être identifiés comme l'illustre la figure suivante :

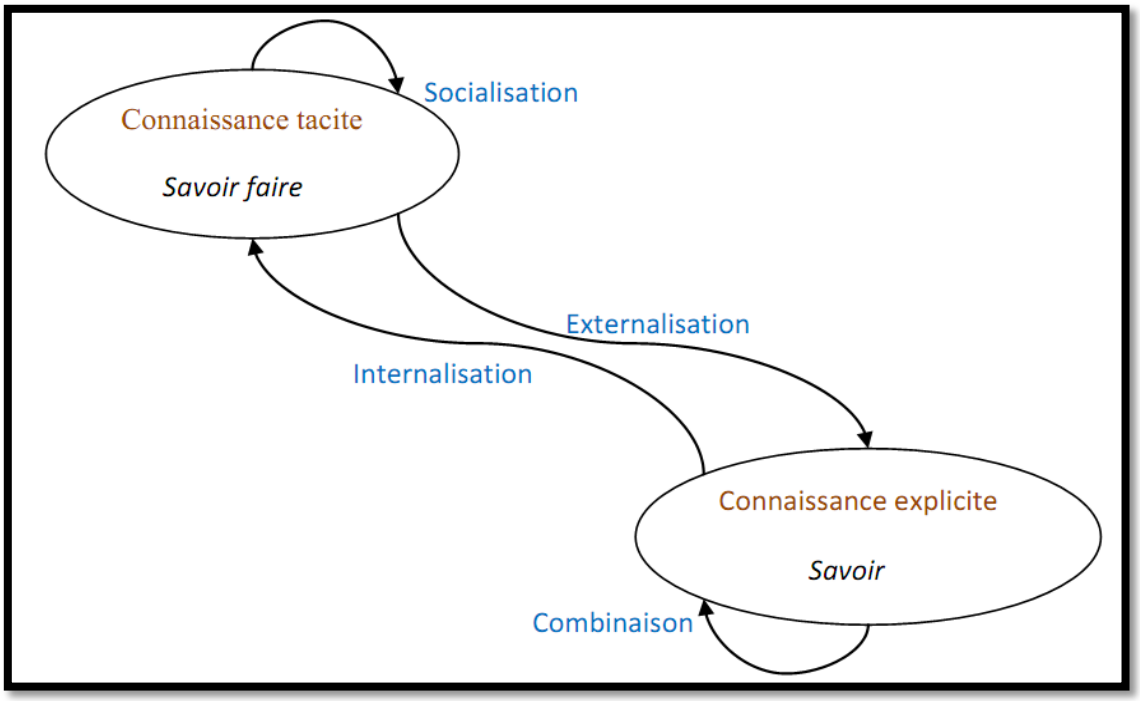


Figure I.6 Cycle de connaissance

1. **Socialisation (tacite à tacite) :**

Elle représente le processus de transmission des connaissances tacites, il s'agit de la transmission des modèles mentaux ou des compétences techniques. La transmission d'un savoir-faire s'effectue généralement par l'observation, l'initiation et surtout par la pratique et l'expérience. La socialisation est favorisée par l'environnement.

2. **Externalisation (tacite à explicite) :**

Elle représente le processus de passage des connaissances tacites en connaissances explicites sous forme de concepts, modèles, hypothèses dans la modélisation des concepts résultants et souvent des dialogues échangés entre les individus.

3. **Combinaison (explicite à explicite) :**

C'est un processus qui permet de créer des connaissances explicites à partir de la restructuration d'un ensemble de connaissances explicites acquises par différents canaux de communication.

4. **Internalisation (explicite à tacite) :**

C'est le processus de passage des connaissances explicites aux tacites, souvent c'est un processus d'apprentissage avec des supports comme des documents, des manuels…etc. L'apprentissage permet à un individu d'acquérir de nouvelles connaissances ou compétences par un processus d'étude ou par l'expérimentation.

I.4.3 Capitalisation des connaissances

Nommé aussi Gestion du capital intellectuel de l'entreprise. Capitaliser les connaissances de l'entreprise consiste à repérer ses connaissances cruciales, à les préserver de sorte qu'elles soient partagées et utilisées en profit de l'augmentation de la richesse de l'entreprise.

Au début, la gestion de la connaissance à essayer de résoudre le problème de la conservation du savoir étant donné que l'entreprise est toujours dans le risque de perdre un employé qui emportera avec lui ses connaissances et son savoir-faire. Mais on s'est rendu compte que cela n'était plus suffisant car la connaissance dispose d'une facette dynamique. Elle peut changer et créer de nouveaux savoirs. La gestion des connaissances a donc pour but de conserver, transmettre et de développer des connaissances.

La nécessiter de la capitalisation des connaissances revient à un ensemble de raison :

- Départ à la retraite d'un nombre important d'experts obligeant à capitaliser le savoir et savoir-faire qu'ils ont acquis (la conservation des connaissances)
- Développer les connaissances puis qu'elles disposent d'une facette dynamique

Rapport-Gratuit.com

- Eviter les erreurs couteuses qui se répètent
- Gagner dans le temps de recherche et mettre à la surface les informations pertinentes

La problématique de la capitalisation des connaissances se présente comme un ensemble de problèmes récurrents auxquels l'entreprise a toujours été confrontée. Elle est caractérisée par cinq facettes représentées par un schéma suivant :

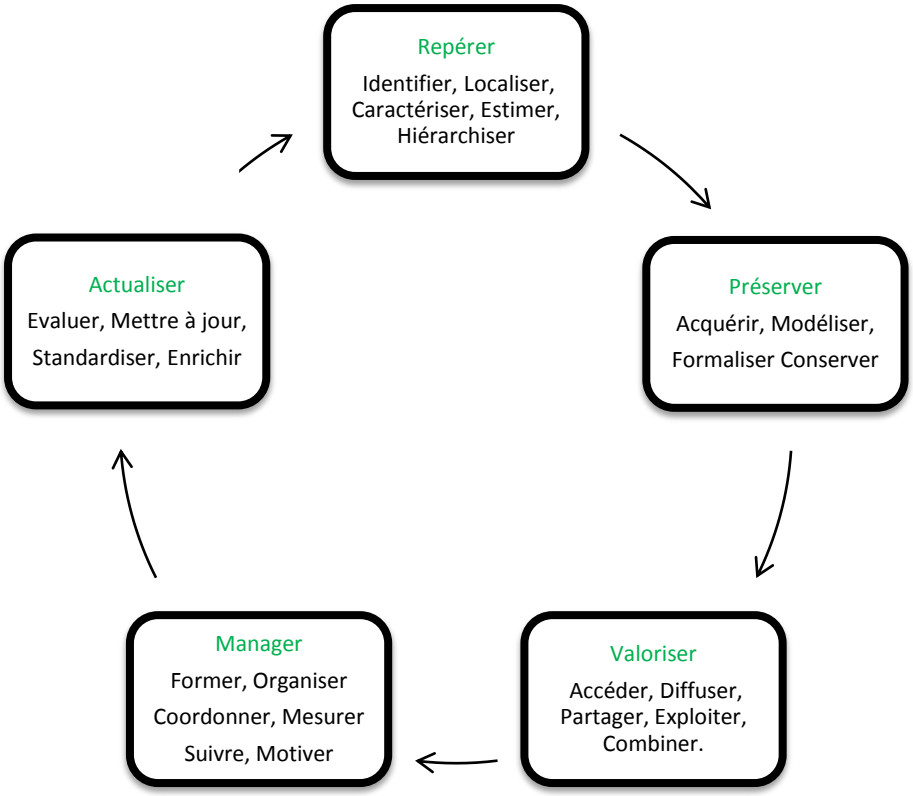


Figure I.7 La problématique de la capitalisation des connaissances

I.4.4 Mémoire d'entreprise

La gestion des connaissances jugées utiles afin de permettre l'accès et surtout la réutilisation ainsi que l'évolution de celles-ci. Donc, la détection des connaissances cruciales nous conduisent à reconstruire, maintenir et faire évoluer une représentation explicite de ces connaissances. C'est ce qui est appelé « mémoires d'entreprises ».

La mémoire d'entreprise est définie comme le savoir, c'est-à-dire l'ensemble des connaissances détenues par un ensemble des acteurs vivant et des documents produits pour être utilisé par l'entreprise. Le tout réuni et exploité à travers un rapport adapté. La notion de mémoire d'entreprise étant une démarche qui vise à identifier, recueillir et rendre exploitables tout le savoir acquis par une organisation au cours des années, et ceci quelque soit le contexte.

Il existe trois types de mémoire d'entreprise :

1. **Mémoire des projets :** Elle sert à capitaliser les leçons et les expériences des projets de l'entreprise. Elles contiennent des connaissances, des savoir-faire, des compétences et les documents nécessaires afin d'accomplir son projet.
2. **Mémoire organisationnelle :** Elle capitalise les connaissances pertinentes pour les activités de l'organisation à tous les niveaux. Elles concernent les informations sur les structures organisationnelles présentes et passées, sur les ressources humaines…etc.
3. **Mémoire technique :** Capitalise les connaissances opérationnelles de l'entreprise. Ces connaissances (tacites ou explicites) concernant un métier donné nécessaires aux activités de l'entreprise. Elles représentent l'expérience acquise et permettent à l'entreprise de vivre.

La gestion du mémoire d'entreprise passe par six étapes comme le montre le tableau suivant :

Détection des besoins	Cette étape concerne toutes questions que devra se poser le concepteur du projet de mémoire d'entreprise afin d'étudier les besoins de ses utilisateurs.
Construction	Les techniques de construction de la mémoire d'entreprise dépendent des sources des connaissances et de type de la mémoire désiré, nous pouvons trouver (Ex : mémoire d'entreprise non informatisée ou à base de documents ou de cas ou de connaissances ou distribuée …) Pour ces différentes mémoires, plusieurs méthodes de capitalisation des connaissances peuvent être utilisées (Ex : Common KADS, REX, KOD, MEREX …)
Distribution	Consiste à fournir la connaissance adéquate à la personne adéquate, cette diffusion peut être passive (L'utilisateur cherche par lui même les informations désirées) ou active (Les connaissances sont distribuées vers les personnes adéquates) selon la personne qui cherche une connaissance et sa méthode.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Utilisation	L'utilisation des connaissances mémoriser, cela Renvoie la possibilité de retrouver des éléments de la ou les connaissances dans de bonnes conditions.
Evaluation	Permet de vérifier et d'adapter la mémoire aux différents besoins des utilisateurs. Cette évaluation se fait selon un ensemble de critères.
Maintenance	Selon les résultats de l'évaluation et les problèmes liés a l'ajout, la modification et la suppression des connaissances

Tableau I.1 Les étapes de la gestion du mémoire d'entreprise

I.5 Typologie d'information

Il existe plusieurs classifications des types d'information et leur connaissance permet sans aucun doute de faciliter l'activité de veille dans l'entreprise.

I.5.1 Information blanche, grise ou noire

On classe généralement l'information selon trois degrés d'accessibilité :

- **La matière "blanche"** : à laquelle l'accès est très facile. Elle est ouverte à tous sans aucune barrière juridique. Elle est présente dans la presse, les colloques, les publications spécialisées, les banques de données[1].
- **La matière "grise"** : essentiellement réservée, se constitue d'informations ayant fait l'objet d'une appropriation par l'obtention d'un droit privatif : brevets, modèles, droits d'auteurs... Son exploitation est limitée, soumise à l'autorisation du titulaire.
- **La matière "noire"** : confidentielle, (informations protégées par le secret) : secrets de fabrication, secrets commerciaux (études de marché, prévisions de vente), ou relatifs à l'organisation (organigramme),... Son accès est soumis à des risques de sanctions civiles et pénales (vol, débauchage, corruption, …) et son exploitation est libre si accès légal (sauf copie servile ou agissements parasitaires).

Le tableau suivant explique mieux les trois types d'information

[1] LARBI Abdelkader, CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE VEILLE STRATEGIQUE DANS UNE ENTREPRISE COMMERCIALE, Centre de Recherche sur l'Information Scientifique et Technique Alger, Post-Graduation Spécialisée en Management de l'information, 2006.

	Information blanche	Information grise	Information noire
Caractéristique	Ce que chacun peut voir et recueillir	Ce qui est acquise avec un accès légal	Ce qui est protéger par la loi ou le contrat et réservé aux personnes autorisées.
Accessibilité	Information ouverte (90% du total) information publique	Information sensible (% croisant) De l'ouvert au fermé.	Information fermée (10% du total) information secrète.

Tableau I.2 Informations en dégradé de couleurs

I.5.2 Information ouvert ou fermé

- **L'information ouverte** : est une information facile d'accès. Elle peut être publique ou semi-publique, mais disponible gratuitement ou à faible coût. C'est le cas des statistiques publiées régulièrement par les organismes officiels (Ministères, instituts d'études publiques, services commerciaux d'ambassades, centres de documentation publiques…). Elle peut être aussi d'origine privée, mais mise à disposition du public avec l'autorisation du commanditaire de l'étude. Ce type d'étude - même si le contenu est souvent décevant car ancien ou limité - peut fournir des informations très intéressantes dans le cadre d'une recherche préliminaire.
- **L'information fermée** : il s'agit d'informations existantes mais dont l'accès est soit coûteux (études multi clients réalisées à l'initiative d'instituts privés ou de cabinets de consultants), soit difficile (études réalisées pour le compte d'un concurrent ou étude confidentielle n'ayant fait l'objet d'aucune communication).

I.5.3 Information brute ou élaborée

- **L'information brute** résulte d'une première opération de collecte. C'est celle qui n'a subit aucun traitement. Elle est peu fiable. Elle ne peut acquérir de la valeur et devenir une information élaborée qu'après plusieurs traitements[1].

[1] LARBI Abdelkader (2006), op. cit.

- **L'information élaborée** est celle qui est directement utilisable dans la prise de décision. Elle est ce qu'on appelle l'information utile à l'entreprise.

I.5.4 Information interne ou externe

- **L'information interne** : qu'elle soit formelle ou informelle, l'information provient d'abord de l'entreprise elle-même (notes de services, comptes rendus de réunions, revue de presse interne, rapports d'études, d'audits…). Ces informations peuvent être réunies soit par un recueil systématique du service d'intelligence économique qui assure en général une centralisation de ce type d'information, soit par un centre de documentation ou une base de données interne.

  Selon D. ROUACH, ce type d'information basé sur les savoirs internes est souvent inexploité dans la pratique. « Leur gestion est pourtant importante compte tenu des restructurations, délocalisations et départ à la retraite. Ils constituent une grande partie de la mémoire de l'entreprise. » [1]
- **L'information externe** : elle provient de différentes sources qu'elles soient documentaires, accessibles directement ou via Internet (les organismes publics et professionnels, les concurrents, la presse spécialisée, les études multi clients…), ou non documentaires. Le spécialiste de l'intelligence économique doit s'appuyer sur des contacts privés et de confiance aussi bien au niveau des sources officielles (clubs professionnels, fédérations sectorielles…) ou non officiels (anciens collègues, journalistes, fournisseurs, concurrents…).

I.6 Les sources d'information

Le flux d'information est constitué de différentes sortes d'informations (de publicité, de culture, de connaissance et d'action, etc.). Une bonne maîtrise de l'information doit prendre en compte des distinctions entre les différentes sources d'information, et à se niveau deux grande catégorie s'imposent, c'est sel de source formelle et informelle.

[1] D. ROUACH, La veille technologique et l'intelligence économique, Presses universitaires de France, 1996

I.6.1 Les sources formelles

Composées principalement de la presse, la télévision, la radio, les livres, banques de donnée et CD-ROM, les brevets, les informations légales, les études publiques réalisée par des prestataires publics ou privés, et on peut les classer comme suite :

- **Sources électroniques**
  - ✓ Moteur de recherche
  - ✓ Réseaux intranet
  - ✓ Base de données
  - ✓ Banque de données
- **Fournisseurs d'informations**
  - ✓ Presse
  - ✓ Librairie
  - ✓ Bibliothèque
  - ✓ Bureau d'informations
- **Réseaux personnels**
  - ✓ Clubs des spécialistes
  - ✓ Experts
  - ✓ Bureau d'études
  - ✓ Formateur
  - ✓ Laboratoire de recherche
- **Institutions**
  - ✓ Administrations
  - ✓ Ministères
  - ✓ Organisations internationales
  - ✓ universités
- **Groupes de partenaires**
  - ✓ Clients
  - ✓ Partenaires financiers
- **Evènements et manifestations**
  - ✓ Formation
  - ✓ Visite industrielle

L'ensemble de ces informations on des avantages et des inconvénients[1]

- Avantages
  - ✓ Une source d'information sûr et assez exhaustive.
  - ✓ Elles ont un faible coût (sauf le cas de brevets et de certaines banques de données).
  - ✓ Disponibilité de la source.
  - ✓ Facile d'accès.
- Inconvénients :
  - ✓ L'information est « mise en scène » pour qu'elle se vende.
  - ✓ Risque, parfois, de trouver une information obsolète.
  - ✓ On ne retrouve pas toujours ce que l'on souhaite rechercher.

I.6.2 Les sources informelles

Selon Bruno Martinet et Yves-Michel Marti, pour collecter l'information informelle, « il faut être « au contact » c'est-à-dire se déplacer, passer du temps, pouvoir entendre, sentir, toucher, de manière à la percevoir »[2].

Elles concernent toutes les informations qu'on peut recueillir lors de la tenue de salons et foires ou par la collecte d'échantillons, de prospectus, d'emballages de produits et surtout par la rencontre ou le contact entre les commerciaux, les managers, les fournisseurs ou les concurrents et les cadres de l'entreprise.

- ✓ **les expositions et les salons** : on n'a généralement pas assez de temps, dans ce genre de manifestation, de collecter suffisamment d'information. De plus la quantité et la densité ne font qu'accentuer le problème. Etant donné que de telles visites et missions se préparent avant le départ, le tout serait de bien savoir gérer son temps et d'avoir élaborer un emploi du temps pour pouvoir gérer les activités et les visites sur place.
- ✓ **les fournisseurs** : il ne faut pas oublier que le même fournisseur peut être aussi celui du concurrent. Il faudra donc pouvoir et savoir exploiter cette donnée.
- ✓ **les colloques, les congrès, les clubs** : on y échange des informations, on y est communique. L'information qui circule peut être d'une grande valeur stratégique. Il

[1] http://www.agentintelligent.com/veille/veille_strategique.html
[2] Martinet B et Marti Y.M, l'intelligence économique, les Editions d'Organisation, Paris, 1995.

ne faut pas hésiter à faire de nouvelles connaissances, de nouveaux contacts qui peuvent former un réseau personnel.

- ✓ **les concurrents** : ils organisent des portes ouvertes, font des communications commerciale et financière, publient un journal interne, peuvent devenir nos fournisseurs ou nos client, il peut y avoir un échange mutuel d'informations.
- ✓ **les sources internes de l'entreprise** : 80% des informations que recherche un décideur se trouve dans son entreprise Il serait donc très important d'avoir et de nouer des contacts internes aux entreprises de manière à savoir ce qui y se passe.
- ✓ **certains sites web** : des sites personnels, des études et recherche menées par un groupe d'étudiants ou de thésard, etc.
- ✓ **les réseaux personnels** : le cousin, l'ami commerciale de chez X, le représentant de Y, le voisin qui travaille chez Z, l'écoute, « par hasard », d'une conversation dans un avion, un train, lors d'un dîner…Dans la limite de la légalité et de la déontologie.

Ces informations informelles concernent toutes les fonctions de l'entreprise qu'elles soient techniques, commerciales ou sociales et permettent souvent de lever le voile sur les aspects non communiqués officiellement[1], mais elles nécessitent plus de traitement et de validation.

I.7 Cycle de renseignement

Le renseignement, c'est l'organisation logique, utile, efficace d'une suite d'informations portant sur un sujet particulier. La notion de cycle du renseignement naît dans le monde de l'espionnage, mais les démarches qu'elle recouvre peuvent se transposer dans un cadre civil. Ce cycle se divise en quatre phases illustré dans la figure suivante :

[1] LARBI Abdelkader (2006), op. cit.

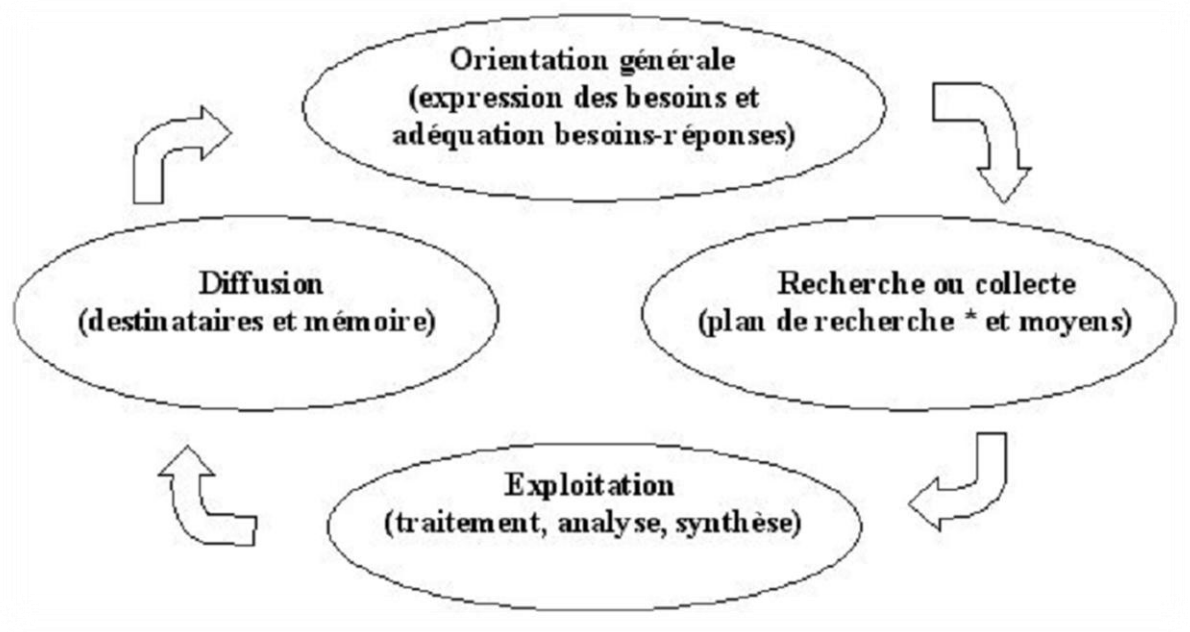


Figure I.8 Cycle de renseignement

- Durant la première étape, les grands enjeux sont identifiés, et les besoins en renseignements définis en conséquence. Ce qui donne lieu à une planification de la collecte d'informations, à l'émission de demandes ciblées, ainsi qu'à un contrôle régulier de la productivité des instances de recherche. Les besoins s'expriment de manière ponctuelle ou sous forme d'un catalogue de questions adressées aux unités de collecte par les organes d'exploitation.
- La collecte, ou recherche, se définit comme la période de recherche et de ramasse des informations où sont identifiées et exploitées les sources d'informations, ceci dans le cadre d'une planification.
- L'analyse compose l'étape au cours de laquelle les données et informations passent à l'état de connaissance à travers un processus systématique d'évaluation, d'interprétation et de synthèse destiné à élaborer des conclusions (articulées sur des éléments significatifs) répondant aux besoins de renseignements exprimés, ceci suppose de qualifier la valeur des éléments recueillis, de les comparer, de les remettre dans leur contexte et d'en retirer la valeur significative. Analyser, c'est d'une certaine façon traduire : transformer le bruit de l'information dispersée, en ce qui fait sens. On nomme parfois «renseignement» tout court l'information ainsi traitée et synthétisée pour un décideur.

- Diffusion : à ce stade il faut remettre à ceux qui en ont besoin le résultat des analyses. Donc c'est l'acheminement des renseignements sous une forme appropriée (orale, écrite ou graphique) aux organes ayant exprimée la demande. Il s'agit bien d'un cycle dans la mesure où le renseignement obtenu permet d'une part d'orienter les besoins nouveaux en renseignements et, d'autre part, de réévaluer constamment la connaissance obtenue en fonction de l'évolution de l'environnement.

Selon Beau, le renseignement est une activité qui transforme des faits, représentés sous forme de données brutes, en données plus ou moins élaborées, au cours d'un processus complexe allant de leur observation à leur communication, de se fait et selon cet auteur le cycle de renseignement est un cycle itératif et continu de quatre étapes : l'acquisition de l'information suite à une expression des besoins, l'interprétation, l'appréciation et enfin la communication de cette information comme le montre la figure ci-dessous.

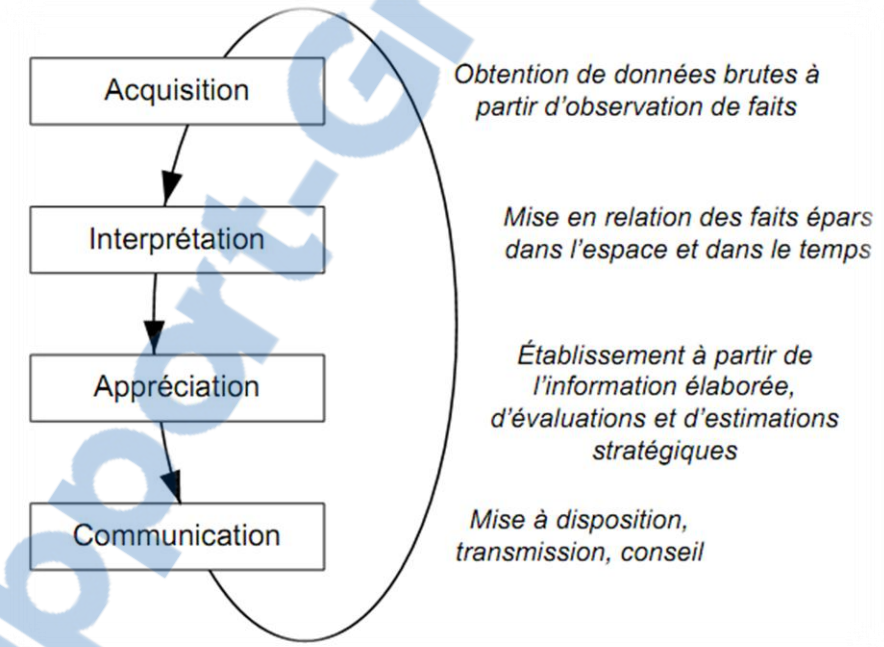


Figure I.9 Le cycle du Renseignement (d'après F. Beau).

I.8 Système d'information

Un système d'information ne se résume pas à un assemblage de technologies, loin s'en faut. En effet, l'objectif final de ces fameux systèmes d'information est de stocker, préserver, exploiter et échanger des informations pour automatiser des tâches réplicables de façon plus

Rapport-Gratuit.com

sécurisée que ne le pourrait une intervention humaine, ou fournir à des utilisateurs les informations indispensables pour leur permettre d'agir à bon escient et plus vite.

I.8.1 Définition

Selon JEAN-LOUIS LE MOIGNE un système se compose d'un ensemble d'éléments défini dans le tableau suivant :

Quelque chose : un objet
Dans quelque chose : son environnement composé d'autres objets
Pour quelque chose : cet objet a un but qu'il poursuit
Fait quelque chose : l'objet mène des activités pour atteindre son but
Par quelque chose : l'objet possède une structure sur laquelle repose le déroulement de ses activités
Qui se transforme dans le temps : l'évolution de l'objet est génétique.

Tableau I.3 Éléments composants un système dans la définition dite « triviale »

Un système, c'est[1] :

- ✓ **Quelque chose (un objet)** : Dans l'action qui consistera à modéliser l'objet, il ne faudra pas perdre de vue que ce que nous cherchons à représenter existe. On a souvent tendance en matière de système d'information et d'outils de gestion à vouloir modéliser ce que l'on a en tête, sans se remémorer que l'objet à modéliser appartient au monde réel. Cette existence de l'objet entraîne que la validation du modèle, qui en constitue une représentation, c'est sa capacité à en prédire les comportements, dans le cadre de simulations.
- ✓ **Qui dans quelque chose (son environnement)** : L'interaction entre le système et son environnement constitue également un facteur dont on peut tirer de nombreuses conséquences en matière de gestion des organisations. L'organisation est vue comme un système en interaction avec un environnement, composé lui-même de nombreux autres systèmes. Cette vision de l'organisation implique qu'elle ne peut se concentrer uniquement sur son fonctionnement interne mais doit, au contraire, s'axer sur les interactions qu'elle entretient avec les autres systèmes constituant son environnement.

[1] Michelle Gillet, Patrick G 2010, p10, 11, 12.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

- ✓ **Pour quelque chose (sa finalité)** : L'organisation, en tant que système, poursuit un but. Elle recherche soit un profit à répartir à ses actionnaires, soit un service à rendre à la collectivité ou à un groupe d'ayants droit. Cette caractéristique est très importante, car il faut être conscient de ce qu'est le but de l'organisation et il faut un minimum de consensus sur celui ci.
- ✓ **Fait quelque chose (son activité)** : Pour atteindre le but, il faut mener une activité, créatrice de valeur ajoutée. Cette activité est menée que par les différents acteurs de l'organisation. Cela redonne toute sa place à l'humain, qui est le seul facteur de création de valeur. Cela démontre également l'aspect dynamique inéluctable. L'activité créatrice transforme l'organisation en l'inscrivant dans un mouvement perpétuel, en interaction avec les acteurs de son environnement.
- ✓ **Par quelque chose (sa structure)** : Comment mener l'activité, qui permet d'atteindre le but ? Grâce à une structure, qui permet d'organiser l'action des différents acteurs et de faire circuler les flux nécessaires.
- ✓ **Qui se transforme dans le temps (son évolution)** : L'action création constitue un processus de transformation de ressources. Elle a un impact sur l'organisation elle-même.

De se fait on peut présenter les trois définitions suivantes :

- Une définition classique : »un système d'information est un ensemble organiser de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédure permettant d'acquérir, de traiter, de stocker, de communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, son, etc.) dans les organisations »
- Une définition plus récente : « un système d'information est un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires »
- Une définition plutôt fonctionnelle : « la fonction d'un système d'information est de produire et d'enregistrer (mémoriser) les informations-représentations de l'activité du système d'opération, puis de les mettre à la disposition, en général de façon aussi interactive que possible, du système de décision »

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

La figure suivante décrit encore mieux les composantes d'un système d'information

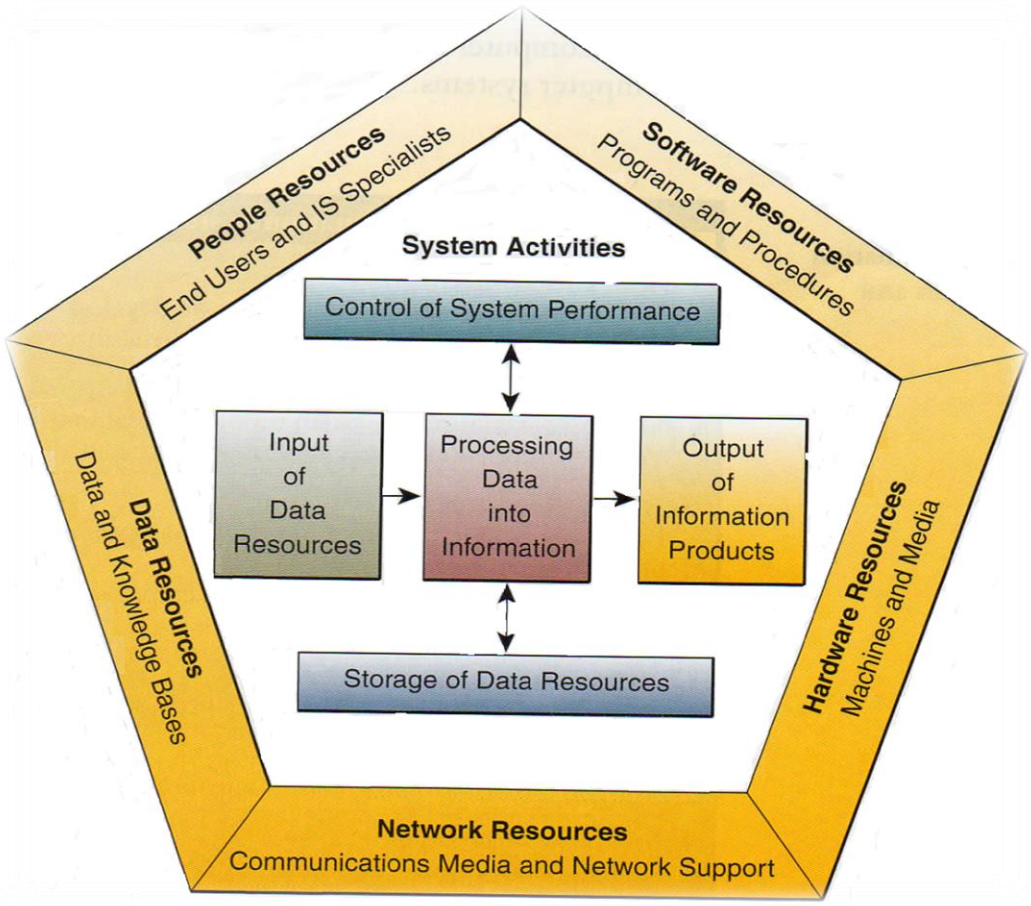


Figure I.10 les composantes d'un système d'information

I.8.2 Le rôle de SI dans l'organisation

Le système d'information peut jouer les rôles suivants :

- le stockage, le traitement et la diffusion d'informations
- aide a la prise de décision
- Le SI assure la gestion globale de l'information pour la mise en place d'une stratégie qui permet à une entreprise de rester flexible et compétitive sur un marché toujours plus ouvert à l'international
- Gagne du temps et du cout
- la facilite et la rapidité de circulation et d'obtention d'information

D'une autre part le rôle du système d'information se diffère selon la vision fonctionnelle et l'exemple suivant confirme cela

Fonction	Système d'information
Marketing	SI centrés sur la relation client
R&D	SI de conception (conception assistée par ordinateur)
Production	SI de pilotage de fabrication (commandes numériques, etc.)
Finance	SI de paie, comptabilité, etc.
Logistique	SI de gestion de la chaine d'approvisionnement (supply chain management)

Tableau I.4 la vision fonctionnelle du système d'information

D'une façon générale en peut dire que le système d'information jouent deux roles fondamentaux dans les organisation[1] :

- ✓ Faciliter (automatiser) les opérations courantes
- ✓ Faciliter la prise de décision en apportant les informations et les modélisations nécessaire au décideur

I.9 Concept et caractéristiques de l'environnement

Dans l'analyse stratégique, l'environnement est traditionnellement source d'influences, de pressions ou de contraintes qui pèsent sur les décisions de l'entreprise[2].

Le grand problème actuel des dirigeants se résume dans la gestion du changement et de la complexité croissante provenant de l'interaction de l'entreprise avec son environnement externe. Et a partir de cela, en va essayer d'expliquer ce concept en démontrant a la fois les grandes dimensions de l'environnement et les difficultés qui caractérise se terme.

I.9.1 Définition

Comme le définie Denis : « l'environnement représente l'ensemble des acteurs sociaux dont les comportements conditionnent plus ou moins directement la capacité de cette organisation à fonctionner de façon satisfaisante et à atteindre ses objectifs »[1].

[1] Pascal vidal , al. , système d'information organisationnels, PEARSON Education, 2005, p43
[2] département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC, Politique générale de l'entreprise Strategor, DUNOD, 4 édition, 2004, p18.

Quant à Duncan, il définit l'environnement comme « Les facteurs sociaux et physiques pertinents qui se trouvent en dehors des frontières de l'entreprise et qui sont pris en considération lors de la prise de décision »[2]

I.9.2 Les grandes dimensions de l'environnement

Entendu au sens large, l'environnement recouvre de très nombreuses dimensions. Il suffit de penser à l'environnement climatique, aux décisions politiques ou aux fluctuations monétaires pour s'en convaincre. Quelles pourraient être les influences à terme d'un réchauffement climatique ? Quel effet a eu l'avènement de la monnaie unique européenne sur les marchés ? Ces dimensions très macro doivent être mobilisées autant que de besoin pour qualifier le contexte général dans lequel les entreprises évoluent[3].

Donc il est plus utile et efficace à l'analyse de l'environnement de regrouper les dimensions de cette dernier sous formes de catégories comme le illustre la figure suivante :

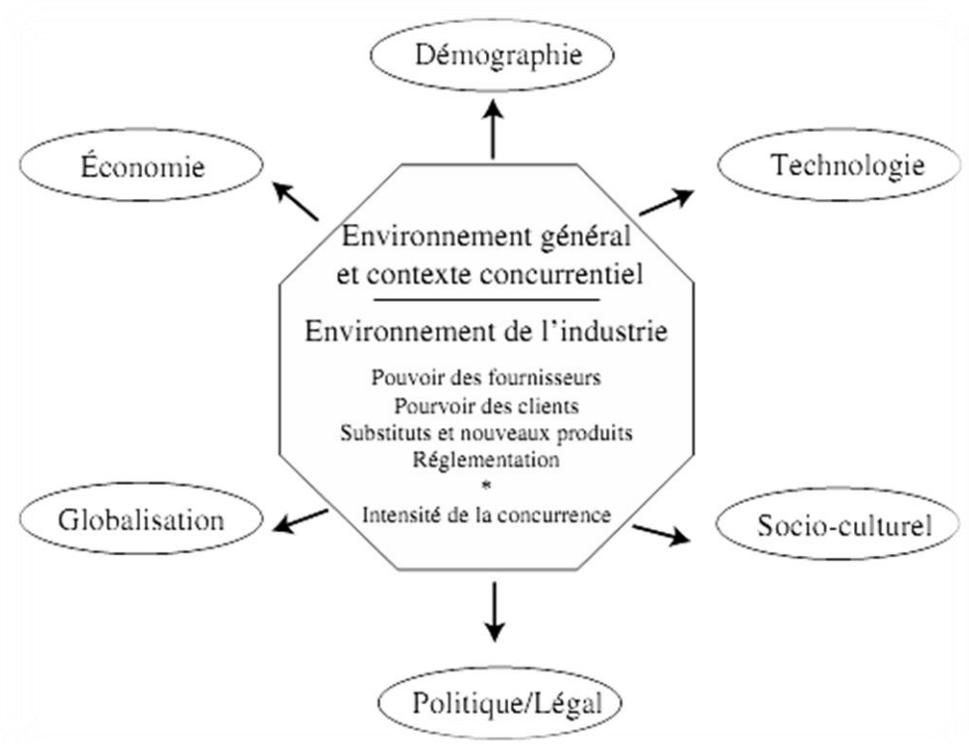


Figure I.11 les dimensions de l'environnement[4]

[1] Denis, Stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales, Paris, Economica, 1990, p6.
[2] Duncan, R. B., Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainties. Administrative Science Quarterly, 1972. Vol 17. N°3.
[3] département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC(2004), op. cit.
[4] département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC (2004), op. cit.

I.9.3 L'incertitude de l'environnement

L'environnement constitue pour l'entreprise la principale source d'incertitude pour les managers qui sont responsables d'identifier les opportunités et menaces, la conduite de la démarche stratégique et l'atteinte d'une bonne relation Environnement/Entreprise.

Boyd et Fulk (1996) dans une étude réalisée auprès de 72 cadres (de profils différents) dans 32 entreprises américaines ont montré que l'incertitude est composée de deux variables [1]:

- **La complexité** : le nombre de facteurs de l'environnement et le degré d'interdépendance entre ces facteurs.
- **La variabilité** : les changements dans l'environnement qui créent une multitude d'outputs susceptibles de diminuer l'exactitude des prévisions.

Donc l'incertitude de l'environnement est une notion tout à fait relative, contingente par rapport à l'entreprise, qui peut correspondre aussi bien à un manque qu'à une surabondance d'information associé à une situation ambiguë où le décideur se trouve incapable de percevoir les changements dans l'environnement.

Cette incertitude perçue dépend à la fois des caractéristiques de la situation dans laquelle se trouve l'individu, ainsi que, d'une part, des informations dont il dispose à un moment donné, et d'autre part, des connaissances nécessaires pour les interpréter. Elle dépend aussi des caractéristiques cognitives de l'individu lui-même, et de l'attention qu'il porte au changement à un moment donné[2].

Pour gérer l'incertitude liée à l'environnement, Le management stratégique s'inscris dans se cadre comme une démarche innovante pour réduire l'incertitude, et d'une autre part l'obtention des informations utiles permet lui aussi de diminuer et de réduire les effets négative qui se produit à cause de l'incertitude, sachons que l'incertitude caractérise les situations pour lesquelles les acteurs craignent de ne pas disposer d'informations ou de représentations adéquates, se qui signifie notamment l'insuffisance ou la surcharge d'information.

[1] Boyd B.K., Fulk J., Executive scanning and perceived uncertainty: a multidimensional model. Journal of Management, 1996, vol. 22, n° 1.
[2] Lesca H., Veille stratégique, la méthode L.E.SCAnning®. Ed. ems, Management et Société, 2003

I.10 L'information utile pour comprendre son environnement

La compétitivité d'une entreprise passe aujourd'hui par la maîtrise de l'information, car elle représente une nouvelle loi de compétitivité. Le débat et les recherches sur les déterminants de compétitivité ont mis en lumière l'efficacité avec laquelle un pays ou une entreprise parvient à s'intégrer dans le courant d'échanges mondiaux par une recomposition de ses choix technologiques, industriels et organisationnels[1].

En effet, la croissance et la survie d'une entreprise dépendent de la manière avec laquelle celle ci définit et gère ses choix stratégiques en fonction de l'évolution de l'environnement[2].

Un environnement caractérisé par la complexité, la variabilité et l'incertitude. Dans se contexte, l'information vient pour éclairer l'environnement et permettre son lecture d'une façon rationnelle. C'est une nouvelle compétence que l'entreprise doit acquérir: tirer profit de l'information en vue de comprendre son environnement et générer des connaissances utiles à la prise de décision.

Et comme le précise Lesca[3] :

- L'information est utile pour diminuer l'incertitude dans la prise de décision ;
- L'information est importante pour concevoir et mettre sur le marché des produits à plus forte valeur ajoutée ;
- L'information est un facteur de synergie : la performance d'une entreprise est conditionnée par la qualité des relations et des liaisons qui la constituent ;
- L'information est un déterminant du comportement, c'est un facteur d'influence tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

Mais il faut être prudent pour acquérir que l'information utile et pertinente pour l'entreprise, et c'est pour cela qu'on parlera plu tard dans cette thèse sur l'intelligence économique, car le terme d'intelligence s'installe dans se cadre pour y'acquérir et collecter que les informations utile et pertinente pour une vision réel et une compréhension juste de l'environnement.

[1] Porter Michael E., De l'avantage concurrentiel à la stratégie, Harvard l'expansion, 1990.
[2] Inès Boulifa Tamboura, IDENTIFICATION DES FACTEURS CRITIQUES DE SUCCES POUR LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE VEILLE STRATEGIQUE, THESE DU DOCTORAT, UNIVERSITE DE TUNIS, 2008, p23.
[3] Lesca H., Pour un management stratégique de l'information, Revue Française de Gestion. n°90,1992.

Donc l'information utile qui intéresse l'entreprise c'est l'information pour action que l'on appelle information industrielle. C'est la seule à être exploiter, mais avant elle doit être triée traduite, validée et analysée manuellement ou automatiquement pour produire de l'information élaborée qui répond aux besoins stratégiques de l'entreprise et qui sert à la prise des décisions[1].

Selon Le Moigne, la valeur d'une information industrielle repose sur trois critères[2] :

- Une information a de la valeur si elle contribue à réduire l'incertitude de l'avenir. C'est à dire si elle transforme sensiblement les représentations que l'on se fait de l'avenir et permet de leur affecter des probabilités.
- Une information a de la valeur si elle est susceptible d'affecter effectivement la ou les décisions considérées. La difficulté de ce critère est qu'on n'est pas toujours à même de savoir si une information qu'on ne connaît pas encore modifiera la décision.
- Une information a de la valeur si elle contribue à modifier «sensiblement» les conséquences d'une décision.

Et pour mieux connaitre l'importance d'information utile on site l'exemple de la société Seiko avec la technologie quartz.

En effet, nous pouvons nous rappeler que jusque dans les années soixante, la Suisse était le leader incontesté dans la fabrication de montre, avec une image de qualité et une notoriété internationale. En 1968, un chimiste suisse découvre la technologie du quartz et la présente à diverses entreprises nationales qui la rejettent en bloc. Pour les sociétés horlogères Suisse, seule les montres formées de rouages et de ressors pouvaient avoir une qualité et une précision adéquate. Ne sachant que faire avec son invention, le chimiste vendu sa technologie à une société japonaise. Les japonais avaient alors la réputation de produire de la contrefaçon de basse qualité. Il s'est avéré que quelques années plus tard, la société japonaise Seiko est devenu leader sur le marché de la montre, grâce à la technologie du quartz, offrant une qualité et une précision supérieur pour un prix moindre. La Suisse a perdu alors sa position de leader et des milliers de personnes furent licenciées. Si les horlogers suisse avaient obtenue

[1] Badreddine ROUDANI, MISE EN PLACE D'UNE METHODOLOGIE D'ANALYSE AUTOMATIQUE DE L'INFORMATION TEXTUELLE SANS DEPENDANCE DE LA LANGUE POUR LA VEILLE TECHNOLOGIQUE, thèse de doctorat, UNIVERSITE DE DROIT, D'ECONOMIE ET DES SCIENCES D'AIX-MARSEILLE, 2000, p6

[2] Le Moigne J.L, La modélisation des systèmes complexes, Dunod, 1993.

l'information technologique et concurrentielle utile au moment opportun, la suprématie japonaise aurait peut être été enraillée.[1]

I.11 Vers une société d'information

Le monde entre dans une nouvelle économie où le savoir et l'information vont être le moteur de la société. Tous les chercheurs, les dirigeants des entreprises et d'autre son unanimes sur le fait que nous sommes à l'aube d'une nouvelle ère, c'est l'ère du savoir ou l'ère de l'information.

Cela a poussé les sociétés a donné une grande importance à l'information, et de ce fait un nouveau passage est apparue, c'est celui de la révolution industriel vers la société de l'information où l'information représente le facteur clé d'avantage concurrentiel

Ce passage peut s'expliquer de différentes façons :

- cette révolution est la conséquence de l'automatisation et du progrès calculatoire grâce à l'ordinateur.
- la télécommunication qui a permis de gagner et de réduire le temps et l'espace.
- l'information qui a la faculté de créer elle même sa propre valeur ajoutée car elle a la faculté de se réutiliser, se partager, se distribuer ou s'échanger.

Le tableau suivant présente clairement la révolution qui est en cours :

	Ere industrielle	**Ere de l'information**
Modification du champ des affaires	Marché réel	Marché virtuel
Modification organisationnelle	Hiérarchie	Réseaux
Modification des ratios économiques	Ressources physiques dispensées	Ressources numériques illimitées

[1] Arnaud Bugeat, L'apport de l'information au sein de l'entreprise, mémoire, www.shiva.istia.univ-angers.fr, p7.

Modification des ressources humaines	Machines / Artisans	Connaissances/ personnel intellectuel
Modification structurelle	Immobiliers et usines	Technologie de l'information

Tableau I.5 Le passage de la révolution industrielle à la société de l'information

Ainsi Ralph Larsen, président de Johnson et Johnson déclare : « Nous ne sommes pas dans une activité de produit, mais de connaissances ».

I.12 Conclusion

L'information est au cœur du management moderne. Elle accomplit de multiples fonctions dans l'entreprise. Elle permet de réduire le degré d'incertitude dans la prise de décision, de stimuler les innovations, de fournir les éléments pour aider le personnel à mieux comprendre leur milieu professionnel, d'acquérir des avantages, d'aider à la résolution des problèmes, de contribuer à l'amélioration des compétences, de servir de mémoire des faits et des expériences et de nourrir la stratégie.

Aujourd'hui, l'information est une ressource stratégique. La recherche de l'information aide à formuler un problème, à déterminer des objectifs et à élaborer une politique. L'information reste le meilleur moyen d'éclairer la complexité dans le monde d'aujourd'hui. L'information est un des moyens d'adapter les organisations. Elle est une partie prenante de la stratégie de l'entreprise dans n'importe quel domaine ou secteur économique que ce soit.

Pour une entreprise, traiter de l'information est équivalent à créer une valeur.

Rapport-Gratuit.com

CHAPITRE 2 : VEILLE STRATÉGIQUE

II.1 Introduction

Les organisations opèrent aujourd'hui dans un environnement en pleine mutation. Les informations de plus en plus nombreuses, couvrant tous les domaines de la vie de l'entreprise, circulent de plus en plus vite et produisant une explosion informationnelle et une accélération des flux d'information. Ce nouvel environnement est le signe de la naissance de la société de l'information, dans laquelle la gestion, la qualité et la rapidité de l'information sont des facteurs déterminants de compétitivité.

Désormais, dans cette société de l'information, la compétitivité d'une entreprise passe par la maîtrise des informations, et plus précisément, des connaissances sur l'environnement dans tous les domaines en vue s'enquérir des nouvelles tendances et de maintenir une vision du monde dans lequel celle-ci évolue.

Dans ce cadre de mutations profondes de l'environnement des entreprises, l'information devient, pour chacune d'elles, une matière première stratégique au service de la performance économique et de l'emploi. Dans ce contexte, les États réalisent de plus en plus l'importance de la gestion de l'information comme élément clé d'une économie compétitive[1].

Et comme le affirme Arnaud Bugeat dans son mémoire - l'apport de l'information au sein de l'entreprise « nous sommes à une époque où les matières premières s'achètent, les technologies se copient, l'argent s'emprunte et il ne reste donc que la compétence et l'information comme facteurs d'avantages concurrentiels »

De nos jours, la performance des organisations est liée à leur capacité d'adapter leurs stratégies et leur structure au changement de l'environnement.

le concept de veille stratégique constitue alors un cadre de réponse à cette volonté stratégique d'adaptation permettant d'assurer une réaction rapide et au bon moment.

En effet, cette activité d'observation et de surveillance de l'environnement permet de détecter, d'analyser et de suivre tous les signaux susceptibles d'influencer sur la stratégie mise en place par une organisation ou sur les décisions prises par cette dernière, pour dote d'une capacité de lecture rationnelle de son environnement et d'anticiper les évènements liés à ces activités.

[1] Pierrette Bergeron , VEILLE STRATÉGIQUE ET PME Comparaison des approches gouvernementales de soutien, Presses de l'Université du Québec, 2000, p1

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

II.2 Origine et historique de la veille

De tous temps, le renseignement et l'acquisition d'information sur ses adversaires on constituer une tache importante des armées pour préparer leur bataille. Sun TZU écrivait que :

« Connaissez bien votre ennemi et connaissez – vous vous – même, et vous survirer à des centaines de batailles.

Si vous ne connaissez pas bien votre ennemi, mais que vous vous connaissez bien vous-même, vos chances de perdre et de gagner sont égales.

Si vous ne connaissez ni votre ennemi, ni vous-même, vous partez perdant dans chaque bataille ».

La veille est une discipline récente datant du début des années 80 environ. Elle découle d'une prise de conscience, au sein des entreprises et des « Unités d'Information », de la mise en place d'une nouvelle forme de gestion de l'information tournée avant tout sur des notions de qualité et non plus de quantité.

Mais la veille elle-même à une origine militaire. Et comme le dit justement napoléon, « se faire battre et excusable, se faire surprendre est impardonnable ». Il s'agit donc d'entrer dans une bataille en vérifiant l'ensemble du contexte[1].

A l'instar des guerriers, les entreprises en cherché à anticiper l'avenir. Dès les années 1920 – 1930, les services de planification des grandes entreprises établissaient des plants prévisionnels de résultat a long terme (5-10 ans). Les japonais ont commencé à pratiquer la veille technologique dès le début des années 50, ils ont déjà forgés une grande réputation surtout en Europe et aux Etats-Unis.

D'après Jakobiak et Bourthoumieu, ce n'est qu'en 1950 que les grandes entreprises américaines auraient commencé à implanter les premiers services de veille réellement structurés : cet engouement serait attribuable à une forte réaction face à la menace étrangère et en particulier celle du Japon.

En Europe le développement de la veille revient au début des années 80 (Il faut mentionner qu'historiquement la veille en Europe a une origine fortement liée à l'information technologique, alors que celle provenant des Etats-Unis est plutôt reliée à la concurrence).

[1] Nathalie Costa, Veille et Benchmarking, ellipses, 2008, p48.

Les chocs pétroliers des années 1970, les différentes mutations sociales, politique, technologique … ont amené les entreprises à revoir leur modèles de prévision devenues inopérants et à mètre en place a la fin des années 1980 des cellules de veille (souvent technologique) et de prospective. C'est dans les années 1990 que les cellules de veille se sont développé.

A l'heure actuelle, l'activité de veille a pris une importance considérable dans les entreprises. Elle est conçu de façon systématique, organisée, nourrit l'entreprise en informations utiles et s'avère pour elle, d'un apport appréciable.

Le tableau suivant montre mieux l'évolution du terme de la veille et compare la notion actuelle de la veille avec selle d'ancienne

Avant	Actuellement
De l'information viendra la stratégie	De la stratégie viendra les besoins de s'informer
Collecte d'un maximum d'informations possibles	Recherche du minimum d'informations nécessaires
Acquisition de savoir	Aide à la décision
Fonction de spécialiste	Démarche de généraliste
Accumulation d'informations	Elaboration d'informations
Données (beaucoup d'informations blanches et répétitives)	Renseignements (informations grises et variées)
L'information a un caractère plutôt statique	L'information a un caractère plutôt dynamique
Techniques d'observation et d'anticipation	Positionnement stratégique et offensive légale

Tableau II.1 Evolution de la notion de veille

II.3 Définition de la veille stratégique

Le terme de la veille stratégique se compose de deux concepts, le premier c'est celui de la 'veille' et le deuxième c'est 'stratégique'.

Veille : selon la norme expérimentale française XP X 50-053 de l'AFNOR, la veille est une : « Activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions »[1]

Stratégique : le mot « stratégique », s'il est appliqué à une décision, signifie que cette décision n'est pas répétitive ; elle est susceptible d'avoir de lourdes conséquences pouvant remettre en cause la pérennité de l'entreprise, et elle est prise en situation d'incertitude. Dans la veille stratégique le mot 'stratégique' est utilisé pour signaler que sa mission est de fournir aux décideurs des informations utiles à toute réflexion stratégique. Ces réflexions nécessitent des informations et des ressources significatives de la part de personnes clés dans l'entreprise[2].

De ce fait plusieurs auteurs ont écrit sur la veille stratégique qui veut dire aussi « Competitive Intelligence ». L'évolution du concept de veille stratégique ainsi que les définitions proposées son traduit dans le tableau suivant :

Auteurs /année	**Désignation**	**Définition**	**Portée/Objectifs**
Sutton (1988) Gibbons, Prescott (1996) Fleisher et al (2007)	**Competitive Intelligence**	C'est le processus de « monitoring » de l'environnement concurrentiel « Intelligence de l'environnement »	Analyse des concurrents et des conditions concurrentielles
Porter (1980) Keiser (1987)	**Competitor Intelligence**	C'est le développement de la stratégie de changement que devrait adopter le concurrent en réponse aux changements	Analyse de la réaction probable de chaque concurrent face aux changements de l'environnement

[1] AFNOR. Norme XP X 50-053 : Prestations de veille – Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille, 1998, Paris, Afnor, p23, ISSN : 0335-3931

[2] Fleisheir C. S., Bensoussan B. E., Business and Competitive Analysis: Effective application of new and classic methods, Financial Times Press, USA, February, 2007, p491.

		de l'environnement.	
Gilad (1986) Fleisher et al (2007	**Business Intelligence**	C'est l'activité de « monitoring » de l'environnement externe dont le but est d'avoir des informations nécessaires pour la prise de décision. « Intelligence de l'environnement »	Les informations collectées concernent essentiellement les concurrents actuels ainsi que certains domaines : Acquisitions, fusions et évaluations des risques
Snyder (1981) Namus (1982) Elenkov (1997) MilWaukee (2000) Nitse , Dishman, Saxby (2002)	**Environmental Scanning**	C'est l'activité d'analyse des informations reliées à tous les secteurs en relation avec l'activité de l'entreprise pouvant conduire à la planification du futur de l'organisation	Les domaines couverts concernent : les concurrents, les fournisseurs, les consommateurs, les technologies, la réglementation ainsi que les conditions économiques, politiques, sociales et démographiques.

Tableau II.2 Evolution du concept de veille stratégique

Mais d'une façon générale deux grands courants s'apprêtent :

- Le premier considère la veille stratégique comme une pratique peu formalisée et passive qui correspond à une activité de surveillance selon certains axes prédéfinis avec des besoins informationnels pas nécessairement exprimés, et les définitions suivantes rentre dans ce cadre :

- ✓ Selon Lesca « Le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux faibles de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude »[1]
- ✓ Atamer et Calori la définissent « un système permettant d'alerter le plus tôt possible les décideurs sur les points sensibles de l'entreprise (…) Elle permet d'engager rapidement des actions correctives ou de remettre en question les choix stratégiques en temps réel »[2]
- ✓ Pour Rouach c'est « l'art de repérer, collecter et traiter, stocker des informations et des signaux pertinents (forts, faibles) qui vont irriguer l'entreprise à tous les niveaux de rentabilité, permettre d'orienter le futur (technologique, commercial…) et également de protéger le présent et l'avenir face aux attaques de la concurrence»[3]

- ➢ Le deuxième considère que La veille stratégique est une pratique formalisée et proactive car elle nécessite une méthodologie et des objectifs clairement identifiés, et les définitions suivantes éclaire mieux ce courant :
  - ✓ Jakobiak définie la veille strategique comme « l'observation et l'analyse de l'environnement, suivies de la diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique »[4]

Donc la veille stratégique peut être vue comme une activité de renseignement (qui permettre d'alerter les décideurs) d'une part et/ou d'une activité de recherche cible (guetter en priorité les domaines qui pourraient être critiques à la prospérité et à la survie de l'entreprise) d'une autre part.

Et pour résume, la veille stratégique doit s'articuler autour de quatre missions principales :

1) Observer l'environnement stratégique de l'entreprise
2) Détecter le plus tôt possible les informations relatives aux changements qui peuvent s'y produit (signaux faibles)
3) Analyser et filtrer les informations qui risquent d'affecter la mise en œuvre des diverses composantes de la stratégie de l'entreprise

[1] Lesca H., Veille stratégique pour le management stratégique : Etat de la question et axes de recherche, Economies et Sociétés, Sciences de Gestion, 1994.
[2] Atamer T., Calori R., Diagnostic et décisions stratégiques, Paris : Dunod Entreprises, 1993.
[3] Rouach D., Management du transfert de technologie : l'art de coopérer, innover, veiller, Paris : PUF, 1999.
[4] Jakobiak F., L'intelligence économique en pratique, Paris : Les Editions d'Organisation, 1998.

4) Assurer la diffusion sélective de l'information aux seules personnes (autorisées)

Enfin Villain et Rostaing n'hésitent pas à présenter la veille stratégique comme étant « le bonzaï de la surveillance », c'est-à-dire une veille tous azimuts et touchant tous les domaines comme le illustre la figure suivante :

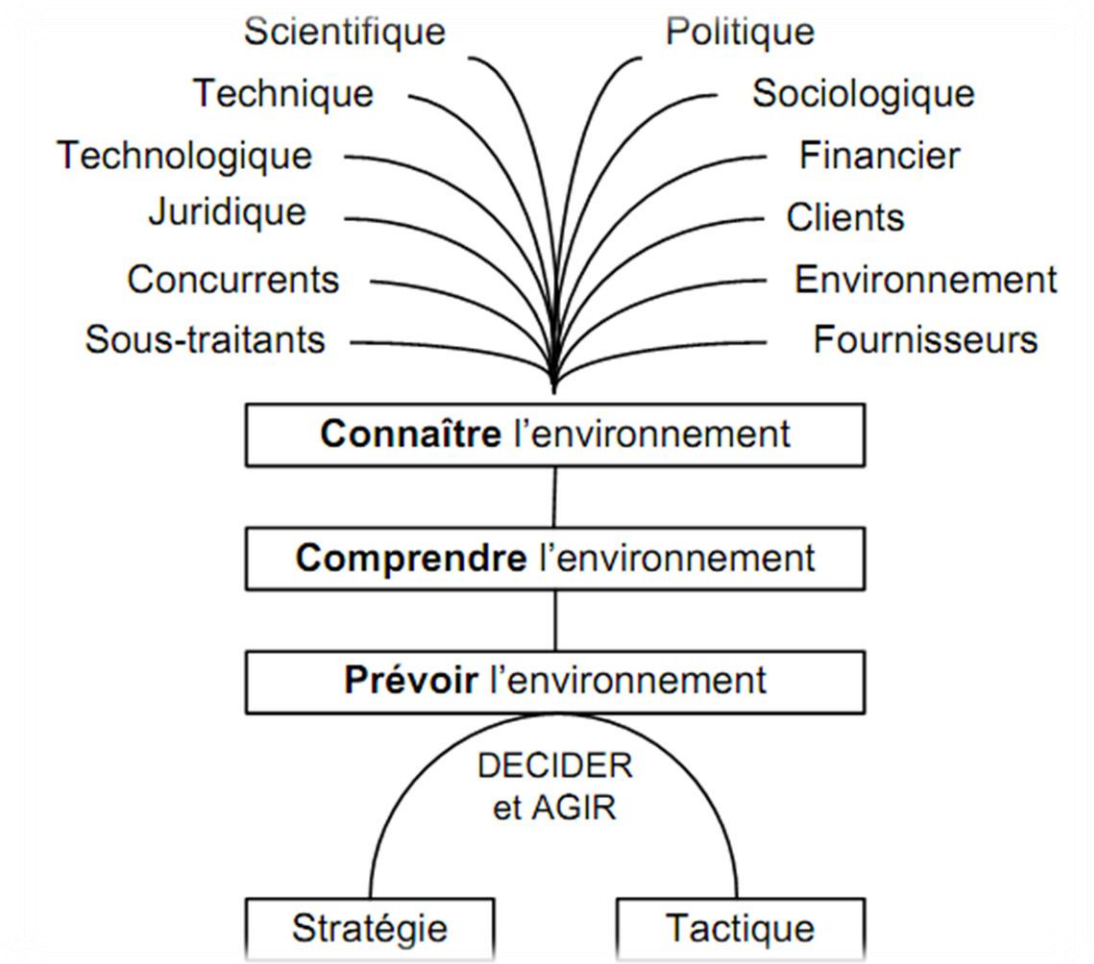


Figure II.1 Le « bonzaï » de la surveillance de l'environnement

Donc après tous ça on peut dire que la veille stratégique est une surveillance de la parution de l'information pertinente à un sujet par un ensemble d'actions de recherche, de traitement et de diffusion en vue de son exploitation dans une optique stratégique.

II.4 les domaines de la veille stratégique :

Salmon et De Linares, Jakobiak ainsi qu'un certain nombre d'auteurs ont proposé de diviser la veille en des veilles plus spécifiques selon les domaines d'influences d'entreprise Il

existerait ainsi autant de veilles que de domaines « métier ». Ce découpage par service ou par activité a pour conséquence d'avoir une segmentation trop forte des secteurs à surveiller, de ne pas permettre d'avoir une vision globale de l'environnement et surtout de ne pas pouvoir mesurer ou évaluer les conséquences sur ces autres secteurs.

La figure suivante illustre ces différents domaines :

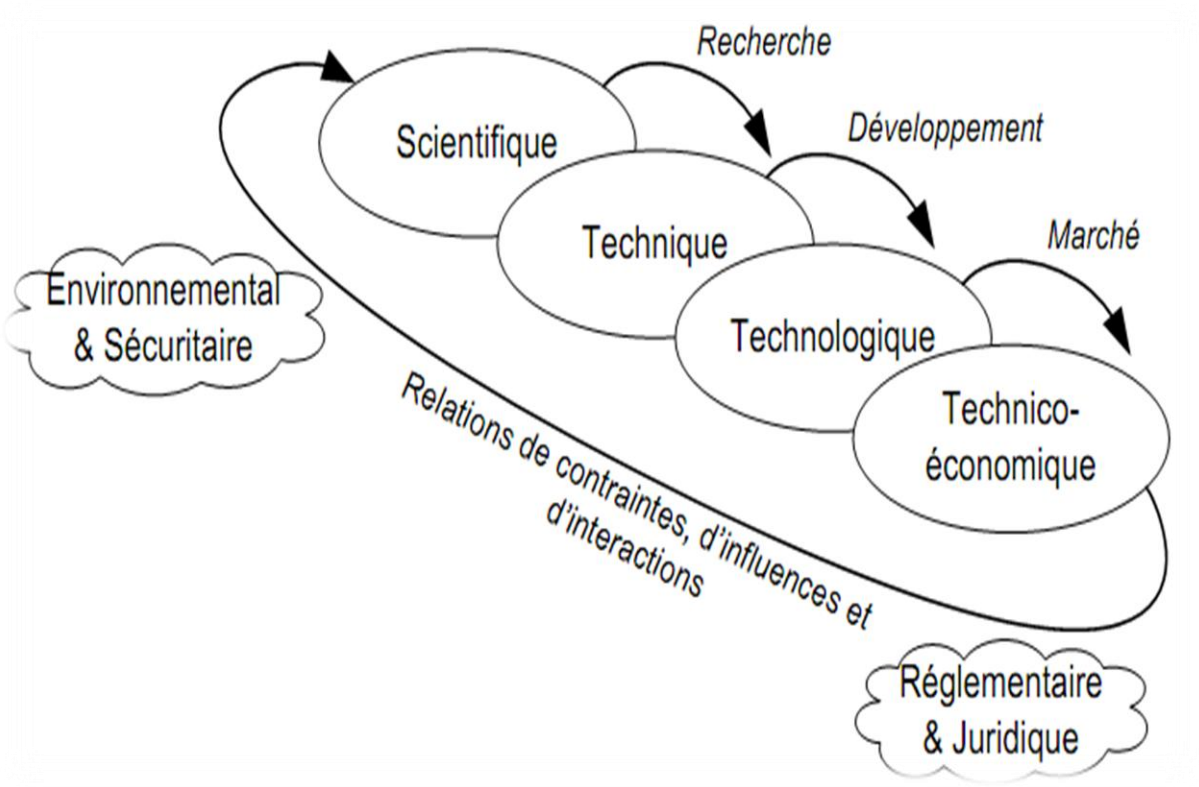


Figure II.2 Les principaux domaines d'influence des différentes veilles sectorielles (d'Ap. Jakobiak)

- ✓ Le domaine scientifique qui porte uniquement sur les produits scientifiques, à savoir les articles contenus dans les revues, les thèses, les différents rapports de recherche, d'activité,…
- ✓ Le domaine technologique qui suit de près les évolutions en matière de recherche, de brevets et utilisera des outils132 de traitement avancé de l'information.
- ✓ Le domaine commercial s'intéresse aux produits mis sur le marché, à leur prix, à leur packaging, etc.
- ✓ Le domaine socioculturelle dégage, quant à elle, les grands déterminants des comportements, socio styles, facteurs culturels et pratiques sociales de terrain notamment de divers groupes de consommateurs.

- ✓ Le domaine législatif et géopolitiques très importantes dans nombre d'institutions nationales et internationales suivent l'adoption de lois nouvelles pouvant avoir une implication directe sur les produits de l'entreprise et sur les marchés étrangers soumis à des règles nationales différentes ou contraignantes.

Mais il reste nécessaire de considérer que la veille reste une activité globale. Ainsi, on peut rejoindre l'avis de Rostaing qui précise qu'« il n'existe pas de séparation nette entre ces différents secteurs de surveillance. Une même information peut avoir un caractère critique dans plusieurs secteurs de veille »[1].

II .5 Mode de fonctionnements et enjeux de la veille stratégique

La veille stratégique regroupe l'ensemble des activités de veille et consiste en un processus anticipatif d'observation et d'analyse de l'environnement, suivi de la diffusion ciblée des informations utiles à la prise de décisions.

Se pendant le processus de Veille Stratégique peut fonctionner selon deux modes distincts mais non exclusifs : le mode « commande » et le mode « alerte ».

1) Le mode commande signifie que la recherche active d'une information de veille stratégique est déclenchée par la demande expresse (la commande) d'un supérieur hiérarchique qui exprime ainsi un besoin ponctuel d'information. L'initiative est donc du côté de l'utilisateur potentiel de l'information (un responsable, par exemple).
2) Le mode alerte signifie que la recherche active d'information est continue de la part de certaines personnes (que nous nommerons traqueurs) et que ces personnes alertent, de leur propre initiative, le supérieur hiérarchique (ou d'autres personnes) lorsqu'elles jugent avoir trouvé une information intéressante, alors que ce supérieur n'a pas exprimé un besoin particulier d'information. L'initiative est donc du côté de l'animateur de la veille stratégique.

La mise en place d'un processus de veille permet donc à l'entreprise de :

- ✓ Prendre des décisions avec une meilleure sécurité.

[1] Rostaing H., Veille Technologique et Bibliométrie : Concepts, Outils, Applications, Thèse en Sciences : SIC, Université de Marseille III, 1993, p58-59.

Rapport-Gratuit.com

- ✓ Prévoir, surveiller et anticiper les changements à venir sans se faire surprendre par les changements technologiques ou autres : l'entreprise doit appréhender les menaces ou les opportunités de son marché.
- ✓ Evaluer objectivement sa position compétitive actuelle et future face à ses concurrents.
- ✓ Augmenter son profit en vendant mieux et plus efficacement ses produits. Développer de nouveaux produits et se positionner sur de nouveaux marchés.
- ✓ Avoir une meilleure vision et perspective des actions actuelles et futures des concurrents, et prévoir ainsi leurs intentions.
- ✓ Améliorer, développer et élargir l'ensemble des activités de l'entreprise.
- ✓ passer d'un mode de gestion réactif à un mode proactif (anticipation).
- ✓ Découvrir les menaces pour éviter l'effet de surprise et réduire le temps de la réaction.
- ✓ Eviter les menaces soit dans une optique ou offensive pour avoir de l'avantage sur ses concurrents.
- ✓ Trouver de nouvelles idées, possibilités industrielles et Commerciales …etc.
- ✓ Accélérer l'innovation en adoptant de nouvelles technologies.
- ✓ Identifier, anticiper, participer aux décisions stratégiques.

Il faut donc bien comprendre que l'information est un outil de développement économique et technologique pour l'entreprise.

Quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, l'entreprise doit disposer au bon moment des informations utiles à la mise en œuvre de sa stratégie de développement. Il lui faut donc chercher, trier, traiter, analyser et diffuser la masse d'informations qui gravite autour d'elle.

II.6 Types de veille stratégique

L'information que recherche l'entreprise est pour une grande partie accessible dès qu'un système de veille a été mise en place. Il s'agit d'identifier les sources, de créer un réseau de veilleurs et de mettre en place le traitement, l'analyse, la synthèse, la diffusion et le stockage de l'information pertinente pour les décideurs.

Selon les entreprise, et en fonction de leurs stratégie, la veille sera plus axée sur le technologie, la concurrence, les clients, l'environnement générale. En nous appuyant sur le schéma de Porter on distingue habituellement quatre types de veille[1].

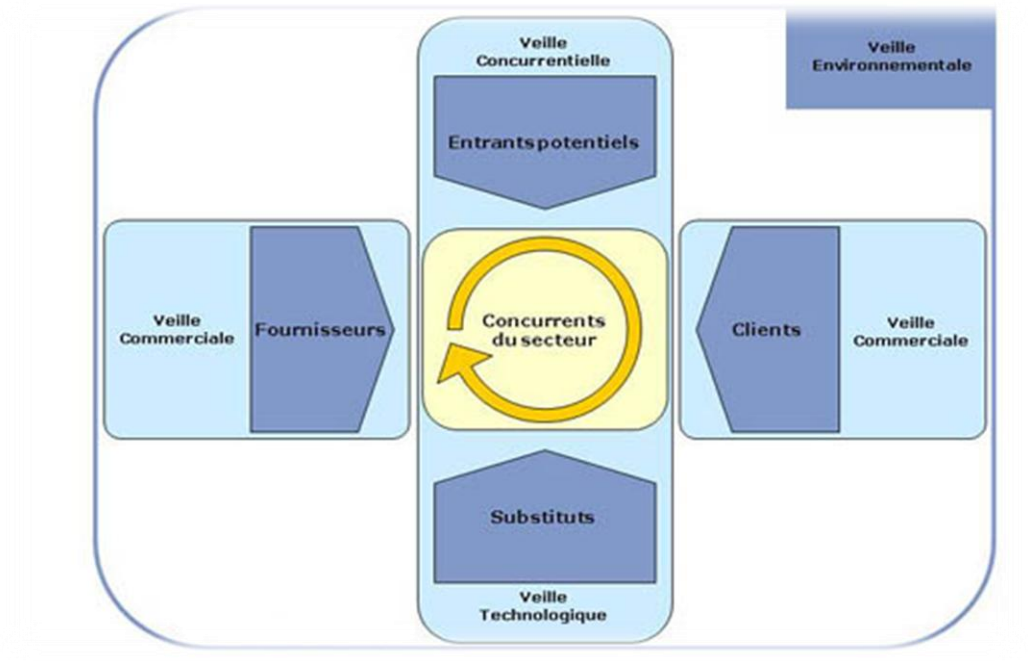


Figure II.3 les quatre grands types de veille

La figure précédente présente de façon simplifiée les quatre grands types de veille :

- ✓ la veille technologique
- ✓ la veille concurrentielle
- ✓ la veille commerciale
- ✓ la veille environnementale

Il reste à mentionner qu'il existe d'autres types de veille telle que la veille juridique et la veille sociétale et d'autre.

II.6.1 La veille technologique

La veille technologique qui est parfois appelée veille scientifique s'intéresse :

[1] Laurent Hermel, maitriser et pratiquer … veille stratégique et intelligence economique, 2ème edition, AFNOR, 2007, p7.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

- ✓ au acquis scientifiques et techniques, fruits de la recherche fondamentale et de la recherche appliquée
- ✓ aux produits (ou services)
- ✓ au design
- ✓ aux procédés de fabrication
- ✓ aux matériaux
- ✓ aux systèmes d'information
- ✓ aux prestations de service

Cette veille technologique est indispensable à l'entreprise car au-delà de la connaissance de la stratégie des concurrents et des attentes de la clientèle, les menace peuvent venir d'une découverte scientifique ou des services de recherche cet de développement d'un concurrent direct ou indirect.

II.6.1.1 Définition

La définition globale que l'on rencontre assez couramment de la veille stratégique dans la littérature c'est « L'observation et l'analyse de l'environnement scientifique, technique technologique et des impacts économiques présents et futurs, pour en déduire les menaces et les opportunités de développement ».Daniel RROUACH présente la veille technologique comme : « l'activité mise en œuvre par l'entreprise pour suivre les évolutions technologique susceptible d'influer sur le devenir de son métier »[1].

La veille technologique s'appuie donc sur l'observation et l'analyse de l'information scientifique, technique, et technologique dans le but de détecter les menaces et saisir les opportunités de développement d'une part, et d'une autre part d' identifie les techniques ou technologies mises en œuvre par ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires et ses concurrents, dans le cadre de son domaine d'activité, pour suivre les évolutions pouvant influencer non seulement son avenir mais aussi celui de ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires, ses concurrents, et mettre en place des mesures de protection.

II.6.1.2 Objectifs de la veille technologique

La vraie richesse d'un pays réside dans la transformation des matières premières par des technologies propre aux industriels. Malheureusement, la forte évolution des technologies,

[1] Daniel RROUACH, la vielle technologique et l'intelligence économique, PUF, 1996

d'une part, entraîne une obsolescence plus rapide des produits et des services existants, d'autre part, ne permet pas aux entreprises de disposer de toute la gamme de compétences et des expériences nécessaires pour amener les produits sur le marché au bon moment.

Dans ce contexte, la veille technologique à comme objectif :

- ✓ Recueillir les informations permettant de devancer les innovations technologiques. La veille technologique rassemble et analyse : " Tout ce qui permet à l'entreprise d'essayer de déterminer les secteurs d'où viendront les innovations majeures de son métier, tant pour le procédé que pour les produits ".
- ✓ Identifier la ou les technique(s) ou technologie(s) mise(s) en œuvre par ses clients, fournisseurs, partenaires et concurrents, dans le cadre de son métier, pour en suivre les évolutions pouvant influencer son devenir mais aussi celui de ses clients, fournisseurs, partenaires, concurrents, et prendre ainsi les mesures qu'il s'impose.
- ✓ Se consacrer au développement des technologies avec tout ce que cela comporte en terme de découvertes scientifiques, d'innovation de produits ou de services, d'évolution des procédés de fabrication, d'apparition de nouveaux matériaux ou de concept.
- ✓ Surveiller les menaces technologiques émergentes. Elle nécessite donc une observation et une analyse de l'environnement, ainsi que d'une diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traitées, utile à la prise de décision.

D'une autre part la veille stratégique permet à l'entreprise de répondre aux questions suivantes :

- ✓ Quels sont les programmes concurrents en cours ou achevés ?
- ✓ Quels sont les acteurs impliqués dans ces programmes ? les entreprises, les laboratoires, les centres de recherches ?
- ✓ Qui a publié sur le sujet ? Quels sont les brevets déposés à risque ?
- ✓ Quels sont les matériaux nouveaux, leurs caractéristiques ? Les technologies nouvelles ?
- ✓ Quelles sont les normes en vigueur ? Quelles sont les réglementations nouvelles ?
- ✓ Quels sont les évènements significatifs intervenus dans le domaine : nouveaux produits, licences, joint-ventures, rachats d'entreprises, fusions, dépôts de bilan…

- ✓ Quelles sont les entreprises qui se développent dans le secteur ? Que font-elles ? Qui les dirigent ? Quels sont leurs partenaires ?

II.6.1.3 Les formes et les enjeux de la veille technologique

La veille technologique peut se présenter sous différentes formes :

- ✓ Analyse régulière des brevets déposes dans le secteur de l'entreprise
- ✓ Audit technologique d'un secteur
- ✓ Etude de marché technologique
- ✓ Recherche d'opportunités technologiques
- ✓ Evaluation technologique d'un investissement

La veille stratégique englobe les enjeux majeurs suivants pour les entreprises[1] :

- ✓ Suivre les évolutions techniques
- ✓ Dégager de nouveaux procédés ou matériaux de substitution
- ✓ Anticiper sur la concurrence
- ✓ Diminuer les coûts de production
- ✓ Augmenter la qualité des produits
- ✓ Identifier les meilleures pratiques

II.6.1.4 Sources d'infirmation à surveiller pour la veille technologique

- ✓ L'information Scientifique et Technique, Technologique : les brevets (exemple : INPI - Institut National de la Propriété Industrielle, OMPI - Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle, OEB - Office Européen des Brevets...).
- ✓ La littérature grise, les périodiques spécialisés ou professionnels.
- ✓ Les rapports d'études et d'ambassade (Exemple : ADIT - Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique), les comptes rendus de manifestations professionnelles (colloques, salons, expositions).
- ✓ L'information technico-économique (marchés, concurrence…).
- ✓ Les acteurs impliqués dans les programmes de recherche en cours ou achevés, les auteurs-chercheurs (personnes ressources).

[1] Laurent Hermel (2007), op. cit.

- ✓ Les normes (Exemple : CEN - Comité Européen de Normalisation, AFNOR - Association Française de Normalisation, ISO - International Organization for Standardization...).
- ✓ Les évènements significatifs (analyse des nouveaux produits, licences, accords, rachats, fusions…).
- ✓ Capacité de production, tonnage, prix, évolution des marchés, nouvelles applications chez les concurrents, les fournisseurs…
- ✓ Données sur l'environnement, la sécurité.

II.6.2 La veille concurrentielle

Selon Jakobiack « Il faut pour innover savoir ce que font les autres »

Cette veille concurrentielle, qui est avec la veille technologique la plus développée dans les entreprises, donne souvent lieu à la création d'un observatoire de la concurrence.la demande des résultats provenant de ce type de veille est très forte tant du cote de la direction générale que du cote des vendeurs.

II.6.2.1 Définition

La veille concurrentielle, c'est rechercher, analyser et exploiter les informations relatives à son entreprise, ses concurrents et son secteur d'activité, dans le but d'accroître sa productivité et sa compétitivité. Donc elle s'intéresse aux concurrents actuels ou potentiels, aux nouveaux entrants sur le marché qui peuvent apparaitre avec des produits de substitution.

Une entreprise qui effectue une démarche de veille concurrentielle cherche à se tenir informé régulièrement des évolutions sur son environnement concurrentiel. Ces évolutions peuvent être multiples : nouvelles activités des concurrents ou des fournisseurs, implantations dans de nouvelles régions ou pays, sortie d'une innovation, dépôt d'un brevet, etc.

L'information recueillie de la veille concurrentielle peut couvrir des domaines très larges :

- ✓ Gamme des produits concurrents
- ✓ Circuits de distribution empruntes
- ✓ Commercialisation et vente
- ✓ Analyse des couts
- ✓ Organisation et culture d'organisation
- ✓ Capacité de la direction générale

- ✓ Portefeuille d'activités de l'entreprise…

Au-delà de la connaissance de la concurrence, il est bien de pouvoir mesurer l'intensité concurrentielle. Cela suppose de mètre en place une base de données de veille concurrentielle pour le suivre des concurrents en permanence et alerter les décideurs en cas de problème.

Cette veille permet d'aboutir à la mise en place de tableaux de bord concurrentiels qui peuvent être utiles aussi bien pour la réflexion stratégique que pour le pilotage opérationnel.

La veille concurrentielle consiste généralement à surveiller :

- ✓ l'actualité produits des concurrents (innovations, lancements, prix..)
- ✓ les actions marketing et publicitaires des concurrents (prospectus, newsletter, campagnes publicitaires...)
- ✓ leurs pratiques commerciales
- ✓ les évènements de la concurrence
- ✓ les données publiques relatives aux performances économiques et commerciales des concurrents.
- ✓ les informations remontant de la force de vente

II.6.2.2 Les objectifs de la veille concurrentielle

La veille concurrentielle s'intéresse principalement à l'environnement de l'entreprise, notamment les concurrents directs qu'il faut donc surveiller. Mais elle ne suffit pas à elle-même si bien que d'autres éléments vont intervenir : surveiller la concurrence, c'est aussi reste attentif aux nouvelles technologies, aux acteurs du marche, à l'environnement sécuritaire, aux normes et brevets déposes, à l'opinion publique, etc., sans perdre de vue que l'objectif est de rester performant[1].

Si vous possédez une petite ou moyenne entreprise (PM E), la veille concurrentielle vous aidera à faire de l'argent et à éviter le gaspillage et les pertes financières car elle vous donnera accès à de précieuses connaissances sur votre entreprise, vos concurrents et votre secteur d'activité. Vous est-il déjà arrivé de mettre au point un nouveau produit ou service et de vous faire devancer par un concurrent au moment de la mise en marché? Voilà le genre de situation qui rend la veille indispensable.

[1] Nathalie Costa (2008), op. cit.

Comme la majorité des PME, votre stratégie de croissance est probablement axée sur l'acquisition de nouveaux clients, l'accroissement de la part de marché, l'offre de nouveaux produits ou services et l'amélioration de votre équipement. Pourtant, ces activités risquent toutes de s'avérer inutiles et d'entraîner un terrible gaspillage de ressources si vous n'avez pas assez d'information pour faire des prévisions fiables et formuler des stratégies concurrentielles efficaces.

En ayant accès aux informations relatives à vos concurrents et votre secteur, vous améliorez votre stratégie et gagnez en efficacité dans l'acquisition de nouveaux clients, l'offre de nouveaux produits, l'amélioration de votre équipement.

Enfin il reste à rappeler qu'une veille concurrentielle efficace commence à l'intérieur même de votre entreprise.

II.6.2.3 Les enjeux de la veille concurrentielle

Dans un environnement économique complexe, et un cadre de plus en plus concurrentiel et en constante évolution, la réactivité par rapport aux concurrents est un enjeu-clé d'une entreprise afin de rester compétitif.

Ce développement passe par une veille concurrentielle qui à pour vocation principale d'adapter la stratégie de l'entreprise :

- ✓ en fournissant des informations fraîches, pertinentes et recoupées sur l'actualité des concurrents (sortie de nouveaux produits, informations sur les levées de fonds ou les croissances externes, stratégie de communication, etc.).
- ✓ en comparant et en ajustant sa politique de prix, à travers une veille tarifaire permanente.

D'une autre part la mise en place de la veille concurrentielle permet à l'entreprise de repondre aux questions suivantes :

- ✓ Quel est mon marché ?
- ✓ Qui sont mes concurrents ?
- ✓ Quels sont les produits qui émergent ? Sont-ils performants ?
- ✓ Quelles sont les perspectives et capacités de développement de vos concurrents ?
- ✓ Quels sont les forces et faiblesses de vos concurrents ?
- ✓ Quels sont vos capacités d'anticipation face à vos concurrents ?

II.6.2.4 Sources d'infirmation et éléments à surveiller pour la veille concurrentielle

L'accès à l'information pertinente pour une bonne veille concurrentielle passe par le bon choix des sources d'information qu'on peut les cités comme suites :

- ✓ les sites d'actualités,
- ✓ les sites institutionnels,
- ✓ les catalogues produits,
- ✓ les avis d'attribution d'appels d'offres (BOAMP, TED, etc.)
- ✓ les annonces de recrutement,
- ✓ les communiqués de presse des concurrents et des fournisseurs,
- ✓ les newsletters des concurrents,
- ✓ les réseaux sociaux,
- ✓ etc.

D'une autre part les éléments qu'il faut les surveiller pour la mise en place d'une veille concurrentielle est les suivantes[1] :

Produits

- réputation des produits sur chaque segment du marché, du point de vue de l'utilisateur
- caractères de la gamme des produits

Négociations/circuit de distribution

- qualité et couverture du circuit de distribution
- force des relations avec le circuit de distribution

Commercialisation et vente

- compétences dans chacun des domaines du plant de commercialisation
- compétences en matière d'études de marché et de développement de nouveaux produits
- formation et compétence de la force de vente

[1] B. MARTINET, J-M. RIBAULT, la veille technologique, concurrentielle et commerciale, 2e édition, Edition d'Organisation, 1992.

Fonctionnement

- complexité technologique des installations et des équipements
- flexibilité des installations et des équipements
- propriété du savoir faire et brevet unique, ou avantages dans le domaine des ventes
- compétences pour des extensions de capacité, pour un contrôle de la qualité, pour un équipement des usines, etc.

Recherche et ingénierie

- brevets et droit de reproduction
- capacité interne de recherche et de développement
- accès a des ressources externes de recherche et d'ingénierie

Couts complets

- couts complets relatifs
- couts ou activités partages avec d'autre unités de l'entreprise

Force financière

- capacité d'emprunt à court terme et à long terme
- capacité d'augmentation du capital dans un avenir prévisible
- capacité dans le domaine de gestion financière : négociation, rassemblement de capitaux, crédit, stocks, etc.

Capacité de la direction générale

- qualité de commandement du directeur générale, capacité du directeur général à motiver les autres
- capacité à cordonner des fonctions particulières ou des groupes de fonction
- flexibilité et adaptabilité des hauts dirigeants

Portefeuille de la société

- capacité de la société à soutenir des modifications d'orientation planifiées
- capacité de la société à développer ou renforcer l'unité.

Rapport-Gratuit.com

Enfin il ne faut pas oublier les services web qui représentent une source primordiale pour la surveillance des concurrents sur le net, car elles regroupent l'ensemble des services et des offres des concurrents sur le web sous forme d'application le chose qui a donné une grande importance à ces services web comme le précise Bekaddour Hassen dans son ouvrage sur l'optimisation des services web : « Les services web sont devenus à nos jours une technologie très utilisé pour le développement, l'emploie ment et l'intégration des applications sur internet[1] ».

II.6.3 La veille commerciale

La veille commerciale concerne les clients, les fournisseurs de l'entreprise, les sous traitants et les partenaires dans l'élaboration des produits et services. Elle s'intéresse aussi aux produits ou aux composantes du mix produit (Distribution - prix - produits - Publicité). Tous ce qui compose le marché d'un produit, et ainsi elle s'intéresse à l'évolution des besoins sur le long terme.

II.6.3.1 Définition

La veille commerciale est défini comme : « l'activité par laquelle l'entreprise étudie les relations fournisseurs/clients, les nouvelles compétences sur le marché, les taux de croissance du marché... »[2]

Mais aussi défini comme suite : « La veille commerciale consiste en la collecte, le traitement et la diffusion d'informations afin de servir une entreprise dans un but de développement commercial »[3]

Donc la veille commerciale regroupe l'ensemble d'activités de recherche, de traitement et de diffusion de leur exploitation et de renseignements relatifs à l'environnement commercial de l'entreprise, permettant d'anticiper les évolutions du marché et des fournisseurs.

Cette veille est représentée par l'axe horizontal du modèle concurrentiel de Michael Porte comme le montre la figure suivante :

[1] Bekaddour Hassen, al., La sélection multi objectifs des services web à base de recuit simulé, Edition Universitaires Européennes , 2012, p1.
[2] Institut Innovation et Informatique pour l'entreprise: La veille stratégique : les yeux et les oreilles de votre entreprise.pdf, 2001, p12
[3] VECTEURPLUS, l'art de l'information qualifiée : quelle est l'utilité d'une veille commerciale pour la prospection, juin 2009, p4.

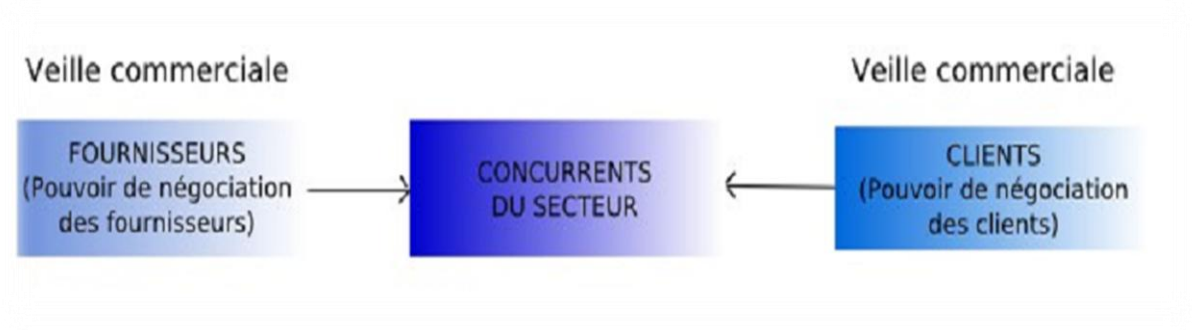


Figure II.4 La veille commerciale vue par rapport au modèle concurrentiel de Porter

A partir de se schéma en peut citer deux grande axes de surveillance pour la veille commerciale :

Surveillance clients

- ✓ Besoins et santé financière.
- ✓ Circuits de distribution.
- ✓ Appels d'offre, prospects.
- ✓ Actualités.
- ✓ Sortie de nouveaux produits.
- ✓ Politique tarifaire.

Surveillance fournisseurs

- ✓ Suivi.
- ✓ Santé financière.
- ✓ Tarifs.
- ✓ Sortie de nouveaux produits.

Enfin il reste à dire que la veille commerciale à l'heur du développement des techniques de fidélisation, implique le suivi et l'analyse des réclamations[1] qui peuvent être la source de nouveaux axes de recherche pour la veille.

II.6.3.2 Les objectifs de la veille commerciale

La veille commerciale est indispensable pour en savoir plus, avant les autres. Elle pour objectif de :

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

[1] HERMEL L., stratégie de gestion des réclamations clients, 2e édition, AFNOR, 2006.

- ✓ Détecter et anticiper de nouveaux marchés ;
- ✓ Adapter ses offres produites en anticipant les attentes du marché ;
- ✓ Maitriser les marchés amont (achats, approvisionnements) ;
- ✓ Accompagner le service commercial et l'aider à prospecter avec efficacité ;
- ✓ Maintenir et développer la clientèle par la fidélisation et la prospection ;
- ✓ Mieux connaître ses fournisseurs et en choisir de nouveaux parmi les partenaires existants.

Elle écoute donc en permanence le marché et répond aux questions suivantes[1] :

- ✓ Quelles sont les capacités de mon client, mes fournisseurs, mes partenaires (parts de marché, localisation géographique..) ?
- ✓ Quelles sont les caractéristiques des produits de mes concurrents (évaluer leur capacité d'innovation) ?
- ✓ Quelles matières et les procédés de fabrication utilisés pour leurs produits ? Quel sont les prix des produits concurrents ?
- ✓ Quelles sont les compétences de la main d'œuvre concurrente ?

II.6.3.3 Les champs d'application de la veille commerciale

En peut les résumé dans quatre point :

1) Les Clients

Les entreprises cherchent toujours à satisfaire les besoins de ses clients pour accroître sa rentabilité, devenir compétitive et se développer, mais cette satisfaction passe par la connaissance des clients et des facteurs influençant leurs comportements et leurs attitudes.

Pour connaître sa clientèle, l'entreprise doit rechercher et collecter les informations concernant :

- L'évolution des besoins des clients à long terme
- L'évolution de la relation des clients à l'entreprise
- La solvabilité des clients

[1] Institut Innovation et Informatique pour l'entreprise (2001), op. cit.

Toutes ces informations améliorent la connaissance des clients par l'entreprise et lui donnent à juste titre la possibilité de devenir plus efficace et plus compétitive.

2) Les fournisseurs

Il s'agit de suivre l'offre et le développement des produits nouveaux, l'évolution de la relation du fournisseur à l'entreprise, et enfin la capacité du fournisseur à procurer à moindre coût les produits dont l'entreprise a besoin.

3) Le marché

Le marché représente dans l'économie « un lieu où se rencontrent l'offre et la demande »[1].

La connaissance des marchés, de leur nature, de leur importance segment par segment, de leur évolution est de tout premier intérêt. Des mesures qualitatives et quantitatives corrélées aux informations techniques, permettront à l'entreprise de se positionner et de mesurer ses chances de succès dans un secteur donné.

Don la réussite passe par la connaissance approfondie du marché dans lequel l'entreprise désire évoluer.

4) Les insatisfactions

Les services commerciaux doivent accorder une importance primordiale aux pannes, défauts et réclamations des clients afin de repérer les insatisfactions auprès de ces derniers.

Il faut prendre en compte les insatisfactions même si elles sont minimes, par exemple si 92% des personnes sont satisfaites d'un produit, il faut absolument connaître les reproches des 8% de personnes mécontentes ou indifférentes afin d'améliorer encore la qualité du produit.

II.6.4 La veille environnementale

Cette veille englobe le reste du champ (hors technologie, concurrence et commercial) de l'entreprise. C'est souvent dans cette capacité à intégrer les éléments de l'environnement politique, social, culturel, juridique … qu'une entreprise pourra faire la différence avec les concurrents[2].

[1] département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC, Politique générale de l'entreprise Strategor, DUNOD, 4 édition, 2004, p34.
[2] Laurent Hermel, maitriser (2007), op. cit.

II.6.4.1 Définition

La veille environnementale porte sur les différentes informations (statistiques, réglementations, tendances et perspectives) concernant l'environnement.

L'objectif principal de la veille environnementale est de surveiller en permanence l'environnement afin d'influencer, d'orienter et d'aider à mettre en place une stratégie de développement. Il s'agit donc de prendre en compte les problèmes liés à l'environnement, d'où l'importance du respect de la réglementation dans ce domaine. Il s'agit également, notamment pour de nombreuses entreprises, de considérer les conditions climatiques, évaluer les changements climatiques, à savoir anticiper les coûts des mesures d'adaptation liés à ces changements. Dans ce contexte, la veille environnementale est le fait de réunir les différentes informations pour la prise de décision stratégique.

Source : B. MARTINET, J-M RIBALT, la veille technologique, concurrentielle et commerciale, 2e édition, Edition d'Organisation, 1992

type de veille	Axe de surveillance	Paramètre principal
Veille technologique	les acquis scientifiques	
	Les matériaux	
	Les systèmes d'information	
	La technologie	
	les produits	Fonction de service principal
		Fonction de service complémentaire
		Fonction d'estime
		performances
		Resistances aux contraintes
Veille concurrentielle	Les procédés	
	Economie stratégie	Stratégie/politique d'investissement
		Santé économique
		Obstacles à la sortie du domaine d'activité
		Obstacles à l'entrée du domaine d'activité
		Riposte du domaine face au nouvel entrant
		Politique commerciale, prix pratiqués
Veille commerciale	Les clients communs	Croissance du domaine 'activité
		Evolution des parts du marché respectives
		Evolution des besoins clients à long terme

	Les clients, les marchés	La relation client/entreprise
		La solvabilité des clients
	Les fournisseurs	Les produits nouveaux
		La relation entreprise/fournisseur
		La capacité à fournir au moindre cout
	La main-d'œuvre	Evol d'offres de compétences nouvelles
		Organisation du marché de travail
		Cout de la main-d'œuvre
Veille environnementale	Sociologie Politique Culture Environnent économique général Etc.	

Tableau II.3 les différents types de veille et leurs paramètres

La veille environnementale s'appuie sur la détection des signaux issus de l'environnement, signaux forts ou faibles afin de s'approprier un avantage stratégique. Elle peut se scinder en deux principales veilles : veille juridique et veille sociétale. Ces deux dernières ont pour objet de surveiller les évolutions juridiques, liées aux normes et aux lois, et les évolutions de la société, normes et valeurs, démographie, pouvoir d'achat.

II.6.4.2 La veille juridique

De nos jours, la loi est de plus en plus présente dans la vie des entreprises et des industries : normes de sécurité, lois sociales, règles fiscales... Toutes ces créations juridiques sont autant de démarches d'adaptation à réaliser pour les entreprises. C'est par cette démarche que la veille juridique trouve son utilité.

La veille juridique est une veille spécialisée dans le domaine du droit. Elle correspond à la surveillance de toutes les nouvelles dispositions juridiques ou textes de droit qui pourraient concerner l'entreprise.

La veille juridique est bien loin de ne concerner que les professionnels du droit. En effet les entreprises et les industries évoluent dans un monde de plus en plus règlementé avec des systèmes juridiques complexes. Les entreprises sont soumises à de nombreux niveaux

législatifs : régional, national, européen et mondial. C'est dans l'optique d'une couverture globale de cette hiérarchie que s'inscrit la veille juridique.

Cette veille permet une réelle anticipation des entreprises aux évolutions de leur environnement législatif, en effet elle permet de collecter des informations dès l'annonce de projets de lois, ou même de simples rumeurs, optimisant la réactivité de l'entreprise et sa capacité d'adaptation. Ainsi étant informé, vous ne pâtissez pas de l'effet de surprise et prenez une longueur d'avance sur vos concurrents.

Concernant les sources d'information qu'il faut les surveiller pour ce type de veille, son multiples : les références publiques (journaux officiels, sites internet des administrations publiques et des grandes juridictions), des blogs juridiques, actualité, revues juridiques, jurisprudence...

Tous les domaines de la loi sont susceptibles d'affecter l'entreprise, c'est pourquoi la veille juridique concerne le social (règlementation vis à vis des salariés), le fiscal (définition de l'impôt), les normes techniques (produits interdits d'utilisation), les règles commerciales (taxes d'importation), les lois bancaires, de finance, de construction...

Enfin il faut rendre compte qu'il existe quatre types de veille juridique présenté dans la figure suivante

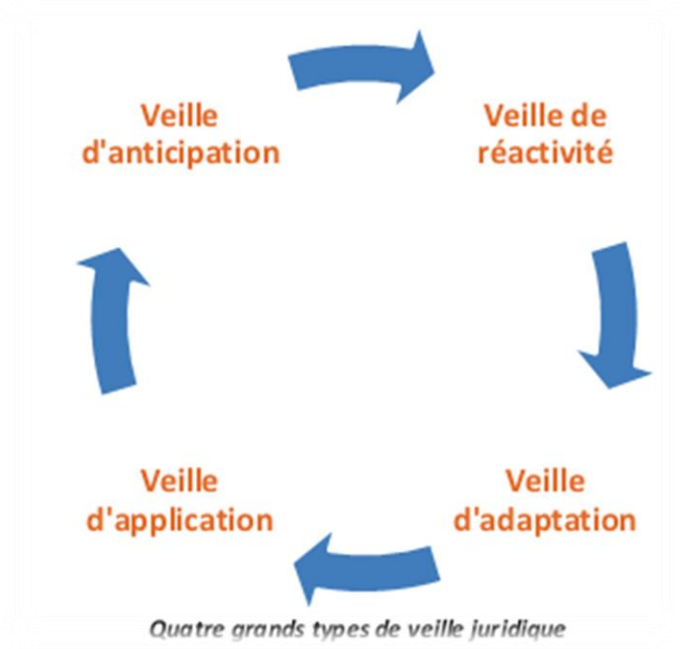


Figure II.5 Les quatre grands types de veille juridique1

II.6.4.3 La veille sociétale

Identifier le marché sur lequel on évolue, connaitre ses clients et leurs habitudes d'achat, ici se trouve tout l'enjeu des entreprises pour répondre à des attentes toujours plus précises des consommateurs. C'est dans cette optique qu'une veille sociétale peut s'avérer intéressante.

La veille sociétale s'intéresse à tout ce qui touche de près ou de loin aux questions de société. Elle consiste en la recherche, le traitement et la diffusion de l'information relative aux aspects socio-économiques, politiques, géopolitiques et socioculturels de la société[2]. C'est pourquoi la veille sociétale est parfois appelée veille sociologique, veille sociopolitique.

Donc la veille sociétale est un processus de collecte, de traitement et de diffusion des informations qui sont susceptibles d'affecter l'environnement de l'entreprise. C'est une écoute permanente du suivi de l'actualité, des avis consommateurs et des mouvements socioculturels pour une adaptation optimale de l'entreprise à son marché.

Ce qui rende cette veille très importante c'est qu'elle permet la mise en œuvre d'une stratégie de responsabilité sociétale au sein d'une entreprise. Selon la définition de la commission

[1] Didier Frochot, al., La veille juridique Concepts techniques et outils, Les infostratéges, 2010, p18.
[2] Emmanuel-Arnaud Pateyron, Management stratégique de l'information, Economica, 1994, p26.

européenne, la RSE est "un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes." Cette valeur est de plus en plus prise en compte par les consommateurs, en effet la RSE peut valoriser l'image de l'entreprise mais également lui permettre de prendre conscience des menaces et opportunités de son marché et des forces et faiblesses de son entreprise.

Enfin la veille sociétale permet de surveiller :

- ✓ Les comportements des consommateurs,
- ✓ Les habitudes, les mœurs et la consommation d'une clientèle ciblée,
- ✓ Les éventuels risques sociétaux (relations internationales, politiques...),
- ✓ Les différentes problématiques commerciales (degré d'importation, attractivité...),
- ✓ Les mouvements sociaux,
- ✓ Les phénomènes de mode (vestimentaire, loisir, nouvelles technologies, alimentation...),
- ✓ L'évolution des mœurs et des mentalités,
- ✓ Les mouvements de protestations (manifestations, pétitions...),
- ✓ Les rumeurs,
- ✓ Les études et articles de presse sur les goûts des consommateurs,
- ✓ L'actualité politique, sociologique et culturelle,
- ✓ Etc.

II.7 Règle des 4B

La règle d'or de la veille technologique et de l'intelligence économique est donnée par Michael E. Porter, de Harvard Business School, à travers cette phrase : « Donner la bonne information, à la bonne personne, au bon moment, pour prendre la bonne décision. »

1. **Bonne information**

L'information devrait être appropriée si le destinataire a participé à l'élaboration du plan de recherche avec à chaque fois de meilleurs orientations. La bon information consiste l'information piétinante et pour la valorisation des informations d'une veille stratégique, on s'appuie sur les critères suivants :

- ✓ Récentes par rapport aux capteurs.
- ✓ Accessibles à tous les niveaux.
- ✓ Vérifiées et fiables.
- ✓ Complémentaires par rapport aux informations déjà acquises.
- ✓ Surprenantes (inattendues).

2. Bonne personne

Le choix du destinataire doit concerner la personne qui est le plus susceptible d'être écoutée et d'avoir les meilleurs décisions. Il faut tenir en compte que l'information doit arriver au bon personne, sinon sa peut présenter des problèmes pour l'entreprise dans le cas de l'arriver de cette information au concurrent.

3. Bon moment

Rien n'est plus inutile que de fournir l'information quand il est trop tard dans la prise de décision ou trop tôt pour en tenir compte. Toutefois, pour minimiser ce problème, il faudrait faire participer le destinataire, utiliser les meilleures sources d'informations, une technologie des plus récentes (rapides) et faire appel à des experts du domaine de filtrage d'informations.

Finalement, l'objectif de la veille stratégique est de permettre d'agir rapidement, au bon moment et aux moindres coûts[1].

4. Bon décision

Les dirigeants et les cadres doivent prendre les bonnes décisions et les mettre en œuvre pour adapter en permanence leur entreprise à un environnement de plus en plus concurrentiel et changeant. Il s'agit de conserver et de développer la compétitivité de l'entreprise. Cette compétitivité se traduit par des objectifs spécifiques assignés à chaque fonction (production, recherche et développement, marketing, commercial, qualité...) de l'entreprise. Il convient donc de disposer de la bonne information, au bon moment pour prendre la bonne décision

Un bon projet de veille stratégique doit faire communiquer la bonne information à la bonne personne, au bon moment pour prendre la bonne décision.

[1] Lesca H., Veille stratégique, la méthode L.E.SCAnning®. Ed. ems, Management et Société, 2003, p10.

Rapport-Gratuit.com

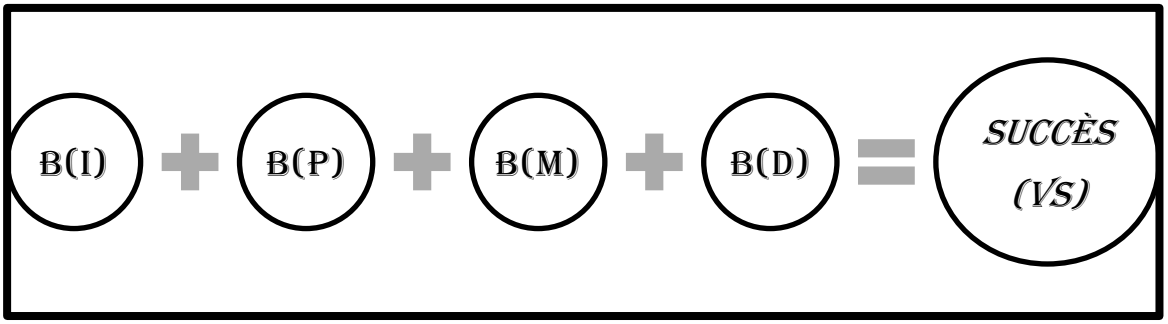


Figure II.6 Règle des 4B

II.8 Veille active et Veille passive

La recherche de l'information pertinente permet à l'entreprise de bien préparer ses décisions stratégiques et de réussir son pilotage vers ses objectifs, mais les risque provenant des informations peuvent limite l'entreprise à atteindre leurs objectifs fixé ou de mettre en œuvre son plan d'action, c'est pour cela que l'entreprise doit bien mettre et organiser leur système de veille.

AGUILAR[1] dans son ouvrage distingue entre le mode « surveillance » qui consiste à la recherche générale des informations et le mode « search » qui correspond à la recherche d'information particulières.

Aujourd'hui, on distingue la veille passive et la veille active[2].

1. **Veille active**

La veille active ou "Monitoring" consiste à rechercher dans l'environnement des informations précises répondant à un besoin préalablement défini. L'apport en information dans ce type de veille doit permettre à l'entreprise de réagir à temps voulu et selon des modalités appropriées. Dans ce type de veille, l'entreprise sait exactement ce qu'elle cherche. Par exemple, dans le domaine concurrentiel, elle cherchera à connaitre la formation des couts de son concourant parce que ce dernier annonce une baisse de prix de 25%. Cette veille passe par six étapes présenter comme suit dans la figure suivante :

[1] F. J. ACUILAR, Scanning the Business Envirenment, Macmillan, 1967.
[2] Laurent Hermel, (2007), op. cit.

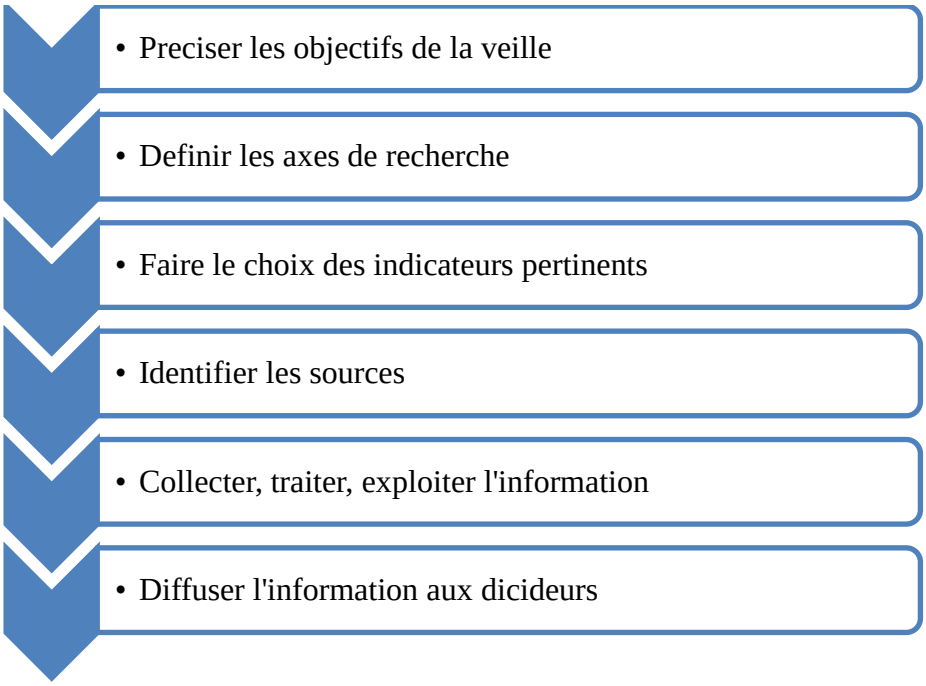


Figure II.7 les étapes de la veille active

Plus la veille est active, plus on sait ce que l'on cherche, plus on emploie intelligemment nos moyens, plus on est efficace.

2. **Veille passive**

La veille passive est la veille qui se fait au jour le jour. C'est une recherche sans but fixe. Elle désigne le fait d'être à l'écoute de l'environnement.

La veille informationnelle passive est à l'écoute de tous signaux (surtout faibles).

Le tableau suivant montre que la veille active permet de réagir, alors que la veille passive permet de pro agir et d'anticiper.

Clés	Veille Stratégique active	Veille Stratégique passive
Intensité des signaux	Signaux forts	Signaux faibles
Indicateurs	Divergences, écarts par rapport aux éléments des profils et du tableau de bord.	Emergence de : - nouveaux acteurs - nouvelles tendances
Mot d'ordre	Réagir	Anticiper, pro agir

Tableau II.4 Modalités de fonctionnement de la veille active et passive

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Martinet et Ribault (1989) ont montré à travers une étude faite auprès des entreprises françaises que les ¾ des informations parviennent à l'entreprise par une veille passive et seulement le ¼ nécessitent l'emploi de techniques spéciales[1].

II.9 Veilleur et signaux d'alerte

La veille stratégique est un outil de prospective et de détection des signaux, visant à améliorer la capacité d'anticipation et de réaction de l'entreprise. Dans ce sens la veille devient si importante qu'elle crée un nouveau besoin et fait donc apparaitre un nouveau métier : celui de veilleur.

II.9.1 Veilleur

La veille est un processus qui fait appel à plusieurs types de compétences et d'interventions, avec à la base la gestion de l'information, l'analyse et l'action. Dans cette perspective, il semble inadéquat de parler de « profession de veilleur».

Les activités de veille sont essentiellement effectuées par un ou plusieurs spécialistes du domaine ou des sciences de l'information appelé veilleur.

Le veilleur stratégique est à l'affût de tout ce qui se passe, se dit et s'invente dans le domaine de son entreprise. Son rôle : anticiper les tendances du secteur ; détecter les opportunités de développement et les risques et procurer ainsi un avantage concurrentiel à l'entreprise. Il capte des informations stratégiques, les analyse et les diffuse aux décideurs. Outre une bonne connaissance du secteur et de ses enjeux, il maîtrise parfaitement les méthodes et les outils de veille et suit de près les évolutions. Il exerce soit dans un cabinet de conseil spécialisé soit dans la cellule de veille d'une administration ou d'une grande entreprise.

Le veilleur à comme taches de :

- ✓ Concevoir la cartographie des outils de recherche en fonction des objectifs de la veille.
- ✓ Mettre en œuvre le dispositif de veille.
- ✓ Analyser l'information
- ✓ Alimenter la base de données et synthétiser les informations recueillies
- ✓ Déterminer les canaux de diffusion de l'information

[1] Inès Boulifa Tamboura, identification des facteurs critiques de succes pour la mise en place d'un dispositif de veille strategique, these du doctorat, universite de TUNIS, 2008, p57.

- ✓ Partager ses rapports et gérer la relation avec les utilisateurs

Avec le terme veilleur on entant parler souvent du capteur et traqueur, le capteur qui est un élément humain ou technique d'un système de veille chargé de collecté et transmettre des signaux correspondant généralement à un axe de surveillance identifié, tant dit que le traqueur est un personne qui a pour mission d'aller au devant des informations de veille stratégique pour qu' il les procure.

Donc le vielleur est un personne qui dans un environnement professionnel est chargée d'assurer des fonctionnalités d'un système de veille[1].

II.9.2 Cellule de veille

C'est un ensemble de personnes regroupées dans un service chargé de faire la recherche, la collecte et l'analyse de l'information sur l'environnement d'une organisation.

Cette cellule doit diffuser l'information auprès des personnes concernées. Elle doit toujours être efficace et suffisamment proche de la direction de l'organisation pour focaliser ses actions sur les axes stratégiques. Et comme suite un exemple de fonctionnement de la cellule de veille comme le montre la figure suivante.

[1] Laurent Hermel, (2007), op. cit.

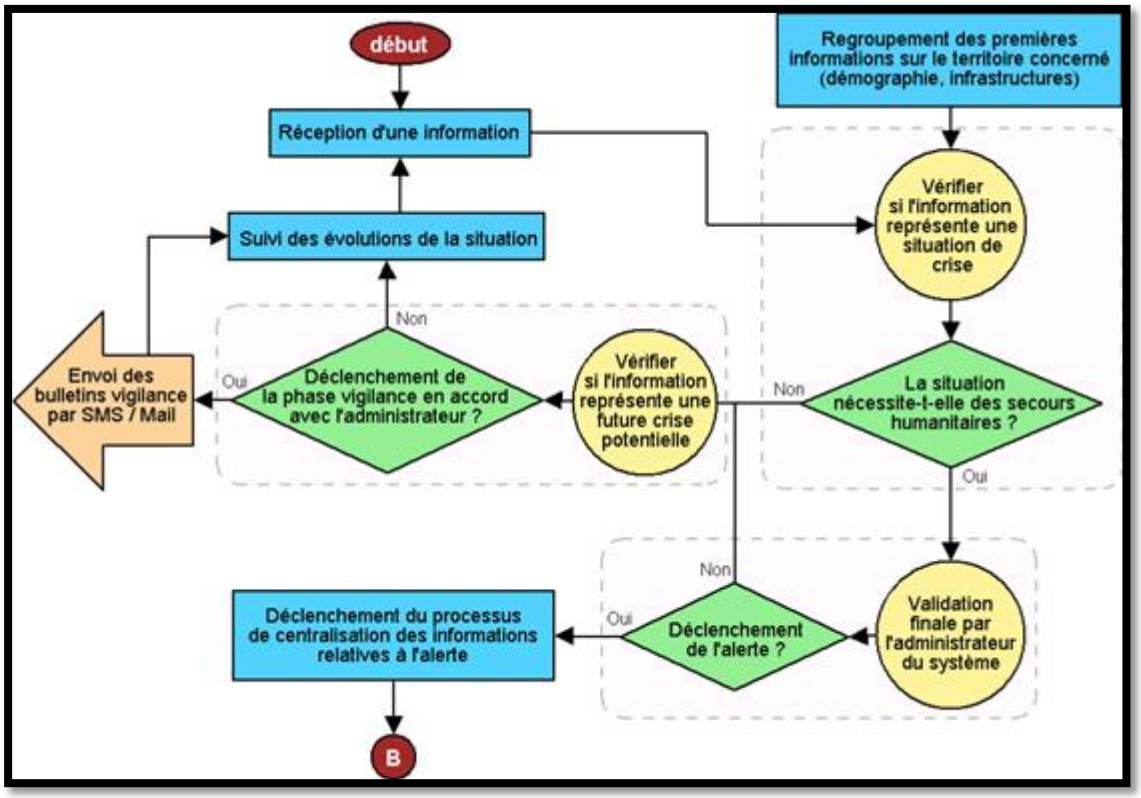


Figure II.8 Exemple de fonctionnement de la cellule de veille

II.9.3 Signal d'alerte

Il prend en considération l'information critique qui génère le déclenchement d'une analyse stratégique.

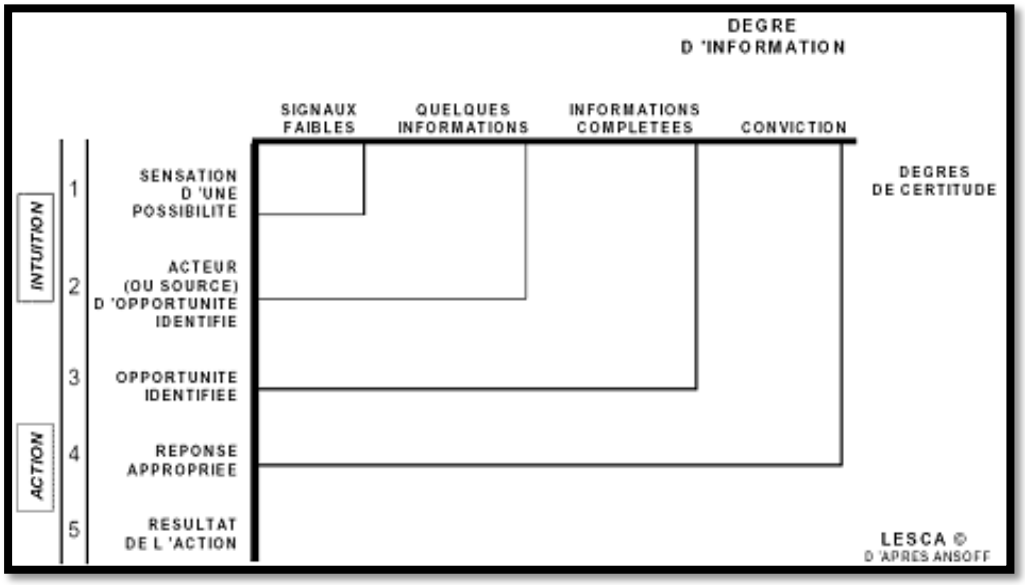


Figure II.9 Lesca et Blanco (2002) d'après : Degré d'information – Ansoff

On peut distinguer deux types de signal :

1. **Signal faible**

Un signal faible (weak signal), est défini comme étant « le point de départ d'une amplification à propos de laquelle seulement une information partielle est disponible au moment où la réponse doit être fournie et qui doit au besoin être complétée avant que des impacts sur l'entreprise ne commencent à se manifester ».

Faible parce que nous ne sommes pas en situation d'informations complètes sur l'événement susceptible d'être anticipé, et parce que cette information est d'une apparente de signification faible et ambiguë.

Ce type de signal annonce le changement d'une tendance et doit déclencher un travail d'analyse et de recherche d'informations.

2. **Signal fort**

Un signal fort est se défini comme étant « un développement dont l'impact probable peut être précisément décrit suffisamment à l'avance pour permettre une réponse au bon moment de la part de l'entreprise ». La prise en compte d'un signal fort en dépit de sa forme (complète et saisissable) élimine toute marge de manœuvre de l'entreprise pour une réponse appropriée.

C'est une information qui confirme une tendance et déclenche une prise de décision ou stratégique adéquate.

II. 10 La méthode L.E.SCAnning (VAS_IC)

La mise en place d'n dispositif de veille stratégique, son fonctionnement et sa pérennisation nécessitent une méthode précise et complète. La méthode L.E.SCAnning répond à cette nécessité. Cette méthode permettre à l'entreprise de mettre en place, de faire fonctionner et de pérenniser un dispositif de VAS-IC (Veille Stratégique Anticipative et d'Intelligence collective) adapté à ses particularités.

La veille anticipative stratégique-intelligence collective (VAS-IC) est le processus collectif et proactif, par lequel des membres de l'entreprise (ou des personnes sollicités par elle) traquent (perçoivent ou provoquent, et choisissent) de façon volontariste, et utilisent des informations

pertinentes concernant leur environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire. L'usage de la VAC-IC a pour but d'aider à créer des opportunités d'affaires, d'innover, de s'adapter à l'évolution de l'environnement, d'éviter les surprises stratégique désagréable, de réduire les risque et l'incertitude en général[1].

La méthode L.E.SCAnning est le résultat d'un travail d'une équipe d'enseignants chercheurs sous la direction du professeur Humbert LESCA, elle a été conçue, réalisée et validée pour prendre en compte progressivement un ensemble de caractéristiques (anticipation, types d'informations anticipatives, création collective de sens et interprétation collective des informations à sélectionner, etc.). Cette méthode comprend une dizaine d'étapes pouvant être réalisées dans un délai de trois à quatre mois compte tenu d'un périmètre approprié. Elle est adaptable aux spécificités de l'entreprise.

La figure visualise les fonctionnements essentiels d'un dispositif VAS-IC. Le cœur de la méthode, la création collective de sens, est placé symboliquement au centre de la figure.

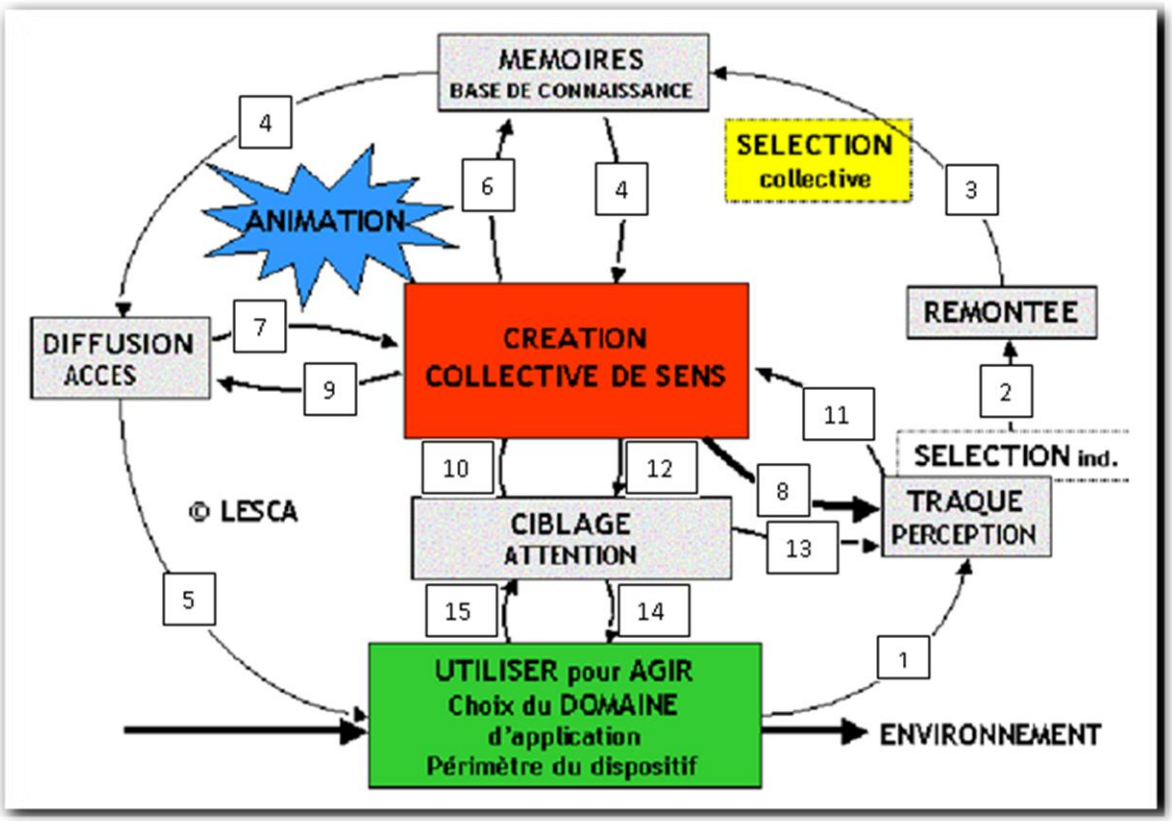


Figure II.10 model référentiel de la méthode L.E.SCAnninig

[1] Humbert LESCA, veille stratégique la méthode L.E Scanning, ems, management et société, 2003, p10.

- **Animation/Animateur de la Veille** : Un dispositif de Veille ne peut pas fonctionner durablement tout seul. Il est indispensable que son fonctionnement soit garanti par une personne qualifiée appelé Animateur. L'Animateur est le pilote du processus de traque, remontée, exploitation et diffusion des informations de Veille.
- **Cible de Veille** : La Cible est le résultat de l'opération de ciblage. Le Ciblage de la Veille est l'opération par laquelle est délimitée la partie de l'environnement extérieur de l'entreprise qui intéresse en commun les utilisateurs potentiels des informations de Veille.
- **Création collective de sens** : c'est l'opération d'interprétation collective des informations de Veille. Au cours de cette opération sont créés du sens et de la connaissance à partir des informations et au moyen d'interactions entre les participants à la séance de travail collectif. , ainsi qu'entre les participants et les diverses mémoires (tacites et formelles) de l'entreprise.
- **Traque** : C'est l'opération volontariste (proactive) par laquelle des membres de l'entreprise perçoivent, choisissent ou provoquent des informations de Veille. Le mot « traque » signifie que les informations de Veille les plus intéressantes ne viennent pas d'elles-mêmes à nous. Au contraire, il faut faire l'effort volontariste :
    - ✓ d'aller au-devant des informations (exposition délibérée à l'information) ;
    - ✓ de provoquer légalement des informations qui n'existent pas a priori ;
    - ✓ de percevoir des informations là où elles ne sont pas automatiquement évidentes ;
    - ✓ de ne pas les perdre ou les oublier.
- **Sélection** : La sélection des informations est l'opération qui consiste à ne retenir, parmi les informations recueillies, que les seules informations susceptibles d'intéresser les utilisateurs potentiels au sein de l'entreprise. Cette opération est l'une des phases cruciales du processus de la de VAS.
- **Mémoires :** ce mot (au pluriel) désigne toutes les formes de mémoire où peuvent se trouver des informations :
    - ✓ Mémoire formelle unique ou bien mémoire formelle multiples, reliées relier entre elle ou non.
    - ✓ Mémoire informelles dans la tête des individus.
- **Remontée :** c'est 'l'opération de transmission des informations recueillies, depuis les traqueurs vers :

- ✓ Les utilisateurs potentiels des informations
- ✓ La personne (ou les personnes) chargée(s) de mémoriser les informations sous une forme appropriée

- **Diffusion** : C'est l'opération qui consiste à mettre les informations de Veille, ainsi que les connaissances liées à ces informations, à la disposition des utilisateurs potentiels autorisés. Dans cette opération, c'est le gestionnaire du stock d'informations qui a l'initiative de l'opération de diffusion. Diffuser «efficacement» signifie que les informations :
  - ✓ parviendront effectivement aux utilisateurs potentiels
  - ✓ devraient être clairement comprises par leurs destinataires

II. 11 Le Benchmarking

Par la veille les entreprise sont amenées à observer leurs concurrents, direct ou indirect, le Benchmarking, quant à lui, associe l'observation à la mise en comparaison : il s'agit de copier et, de surcroit, les meilleur.

II .11 .1 Définition

Le Benchmarking est une stratégie utilisée par les entreprises dans le but d'améliorer ses performances tout en restant compétitive. Faire un benchmark revient à étudier et à observer les pratiques des entreprises concurrentes sur le même secteur d'activité ou de tous autres domaines. Pour une entreprise il s'agit de se comparer aux "leaders" qui se positionnent sur le marché, de s'inspirer de leurs idées, de leurs pratiques, de leur fonctionnement et de leurs expériences afin que les procédés en interne se rapprochent de la perfection, de se fait en présente les définitions suivantes :

« Le Benchmarking est un processus continu d'évaluation des produits, des services et des méthodes par rapport à ceux des concurrents ou des partenaires les plus sérieux ou des organisations reconnues comme leaders ou chefs de file»

« Le Benchmarking est le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter, en les adaptant, les pratiques des organisations les plus performantes dans le monde en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation »[1]

« Le Benchmarking est la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité »

« Le Benchmarking est une action continue de comparaison d'un processus, produit ou service avec une activité similaire réputée la meilleur, afin de fixer des objectifs et des actions d'amélioration, ambitieux mais réaliste, pour devenir et rester le meilleur des meilleurs en un temps raisonnable »

II.11.2 Typologie du Benchmarking

Il existe plusieurs types de Benchmarking qu'on peut les classer dans deux catégories :

- Le Benchmarking interne
- Le Benchmarking externe (concurrentiel, fonctionnel, organisationnel, des processus, générique, stratégique, coopératif)

Le tableau suivant jette la lumière sur ces types.

Type	Objectifs	Partenaires	Utilisation
Benchmarking interne	Analyser et comparer des concepts, méthodes, outils, processus, produits, services divers.	A l'intérieur de sa propre organisation.	C'est une phase d'apprentissage qui donne une première expérience utile, avant d'effectuer un Benchmarking externe.
Benchmarking concurrentiel	Analyser et comparer des concepts, méthodes, outils, processus, produits,	Concurrents directs.	Ponctuellement ou en permanence avec la collaboration d'un ou plusieurs concurrents

[1] BRILMAN, les meilleurs pratiques du management, Edition d'organisation, 4ém éd, Paris, 2003, p288.

Rapport-Gratuit.com

	services divers.		directs.
Benchmarking fonctionnel	Analyser et comparer ses propres fonctions avec des fonctions similaires.	Organisations leaders non concurrentes à l'intérieur du même secteur d'activité.	Identifier et documenter les processus reliés aux performances
Benchmarking organisationnel	améliorer les activités ayant une forte incidence sur l'organisation.	Organisations leaders non concurrentes à l'intérieur du même secteur d'activité.	Mettre en relief les insuffisances et dysfonctionnements internes.
Benchmarking des processus	Analyser et adapter les opérations des processus critiques, sachant qu'à chaque processus correspond des entrées « inputs » et des sorties « outputs » mesurables.	Organisations leaders dans leur secteur d'activité.	**Il met en évidence la spécificité de certaines opérations des processus critiques**.
Benchmarking générique	Observer, analyser, comparer pour apprendre les meilleures pratiques des organisations ayant des méthodes de travail et des processus similaires.	Organisations leaders dans des secteurs d'activités différents.	La découverte de nouveaux niveaux de performances, favorise l'acquisition de concepts et d'idées nouvelles

Benchmarking stratégique	Analyser et adapter des stratégies gagnantes	Partenaires avec qui l'organisation a déjà une collaboration établie ou une organisation leader.	Faciliter l'analyse prospective qui alimente l'imagination de futurs possibles et la réflexion stratégique.
Benchmarking coopératif	Etre le meilleur et le rester	Partenaires avec qui l'entreprise a déjà établi une collaboration à long terme fructueuse.	C'est la suite logique d'un Benchmarking stratégique.

Tableau II.5 Typologie de Benchmarking

II.11.3 la méthodologie du Benchmarking

Le processus d'une démarche de Benchmarking peut se résumer en 6 phases reparties en 20 étapes comme suite[1] :

1. **DIAGNOSTIC**

- ✓ Analyser les activités et leurs résultats
- ✓ Analyser les systèmes de mesure et les mesures réalisées
- ✓ Evaluer la performance actuelle de l'entreprise

2. **PLANIFICATION**

- ✓ Constituer et former l'équipe du Benchmarking et les benchmarks
- ✓ Définir l'objet du Benchmarking
- ✓ Identifier les meilleures organisations et sélectionner les partenaires potentiels
- ✓ Etablir la relation et rédiger le protocole d'accord
- ✓ Déterminer une méthode de collecte des données et de recherche d'information.

3. **TRAITEMENT DE L'INFORMATION**

- ✓ Collecter et organiser les données

[1] Fabien Lepoivre, Benchmarking concept et metodologie, NEVAOCONSEIL, 2005, p11.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

- ✓ Analyser les indicateurs et comparer les écarts de performance
- ✓ Comprendre l'écart et fixer les futurs niveaux de performance

4. APPROPRIATION

- ✓ Communiquer les résultats du Benchmarking
- ✓ Etablir les objectifs fonctionnels et opérationnels
- ✓ Elaborer des plans d'actions et allouer des ressources

5. ACTION

- ✓ Mettre en œuvre les actions définies
- ✓ Evaluer la performance
- ✓ Encourager les prises d'initiatives.

6. SUIVI ET ADJUSTEMENT

- ✓ Analyser les retours d'expériences
- ✓ Ajuster si nécessaire
- ✓ Pérenniser la pratique du processus.

II.12 Veille stratégique sur internet

Internet est une source d'information de plus en importante pour l'entreprise. Internet est à la fois une source d'informations pour la veille stratégique et à la fois un ensemble de technologies permettant la collecte de ces informations.

II.12.1 Techniques de veille sur internet (push, pull)

Il existe deux grandes techniques de veille sur internet :

1. Push

Elle consiste à pousser l'information vers l'utilisateur. Ceci de manière automatique en utilisant des outils de veille informationnelle. L'utilisateur doit donc choisir ses critères et les sources à surveiller, il pourra alors recevoir des bulletins spécialisés, des données à partir de bases de données, du contenu RSS ou même un courrier d'un outil de surveillance de pages web avisant des changements.

Avantages :

- ✓ Economie de temps.
- ✓ Les résultats sont envoyés à l'adresse de votre courrier de façon automatique et périodique.
- ✓ Les informations obtenues sont assez récentes et peuvent être consultées à n'importe quel moment.

Inconvénients :

- ✓ Pas disponible sur toutes les sources.
- ✓ Risque de saturation d'espaces mémoire.
- ✓ Il est nécessaire une bonne stratégie de recherche (choix de sources d'informations et de critères de filtrage) pour obtenir des résultats pertinents.

2. Pull

Elle consiste à utiliser le web habituelle, c'est-à-dire, c'est le veilleur lui même qui doit régulièrement visiter des sources d'informations ou des sites d'intérêt afin de tirer l'information la plus récente sur son sujet.

II.12.2 Les applications de la surveillance sur le web

On va cites quelque application qui sert à réaliser la veille sur internet :

- **Web blog** : Les web blogs connus sous le diminutif de « blogs » proposent généralement un journal enligne tenu par une ou plusieurs personnes. Cet espace de communication sur internet permet d'être à la fois producteur et consommateur d'informations. Il constitue donc pour un capteur, une source d'informations assez intéressante.
- **Fils RSS** : Initialement acronymes de « Resource description framework Site Summary », ensuite substitués à « Rich Simple Syndication »pour finalement « Real Site Syndication ». C'est-à-dire syndication de contenu très simple. Ce fil consiste en un fichier XML généré automatiquement en fonction des mises à jour du site web. La standardisation de ce fichier en XML assure la compatibilité optimale des fils. Un fil RSS permet de recevoir des informations dès leurs apparitions.

- **Les agrégateurs** : C'est une application qui permet de suivre plusieurs fils ou syndications ou RSS en même temps. Ces agrégateurs peuvent se trouver sur le web comme Google Reader ou intégrés aux navigateurs comme dans FireFox ou locaux comme Feed Reader. Cette application permet de s'abonner à différents flux RSS mais aussi :
  - ✓ Classer les flux par domaine.
  - ✓ Effectuer des recherches sur des flux.
  - ✓ Créer des listes d'informations jugées intéressantes.
  - ✓ Partager entre plusieurs personnes vos listes de veille informationnelle.
- **Les wikis** : C'est un site internet dont les contenus peuvent être modifiés par un ou plusieurs utilisateurs. L'accès aux documents s'effectue sans difficultés. L'utilisateur peut ajouter, communiquer et modifier le contenu assez rapidement. Les wikis permettent aussi des structurer l'information afin de naviguer d'une manière plus facile. C'est une sorte de synthèse de FAQ (Foires Aux Questions).
- **Les podcasts** : De plus en plus, les universités offrent des podcasts, il s'agit des moyens pour obtenir une information à jour qui souvent n'est pas encore publié. On retrouve de nombreux cours universitaires sous forme de podcasts qui permet aux utilisateurs d'avoir accès à ces informations gratuitement et de pouvoir les téléchargés pour ensuite les consultés.

II.13 Le processus de veille stratégique

Plusieurs modèles de veille stratégique sont proposés dans la littérature consacrée aux systèmes d'aide à la décision. La majorité de ces modèles s'inspirent d'une démarche largement reconnue, celle du « cycle du renseignement » que nous l'avons vu on premier chapitre. De ce fait le processus ou la démarche de la veille stratégique peut se résumer en deux grandes phases (Surveillance de l'environnement, Exploitation des résultats) comme le montre la figure suivante :

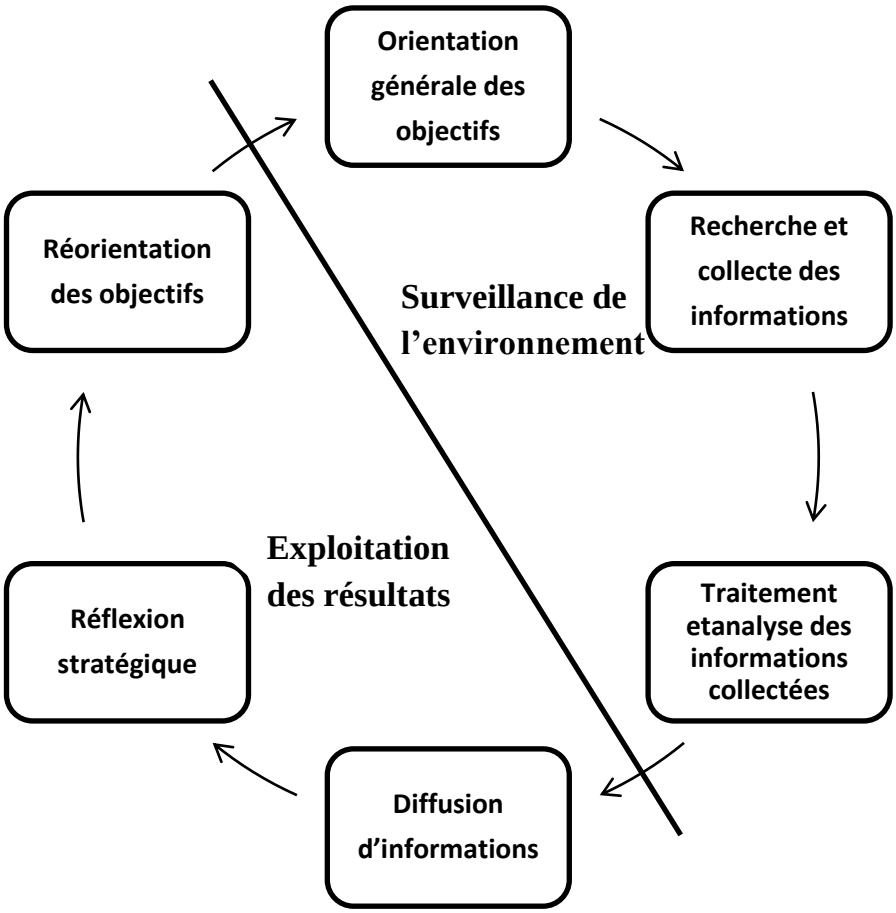


Figure II.11 processus de veille stratégique

II.13.1 Surveillance de l'environnement

La surveillance de l'environnement nécessite trois démarches :

1. **Orientation générale des objectifs**

Durant la première étape, des grands enjeux sont identifiés et les besoins sont définis. Ce qui donne lieu à une planification d'une collecte d'informations ainsi qu'un contrôle régulier de la productivité des résultats de recherche. Les besoins sont exprimés de manière ponctuelle sous forme d'un catalogue à l'équipe de veille stratégique.

2. **Recherche et collecte des informations**

Après avoir ciblé l'objectif de la veille il faut commencer à rechercher et collecter l'ensemble des informations qui semble pertinentes pour le sujet prédéfini tout ont précisons les sources d'informations et les outils de recherche nécessaire.

3. **Traitement et analyse des informations collectées**

La troisième démarche consiste à traiter et analyser les informations collecté par la démarche précédente (Filtrer, classer, synthétiser, indexer, etc.).

II.13.2 Exploitation des résultats

Cette phase aussi se compose de trois étapes :

1. **Diffusion d'informations**

C'est l'acheminement des informations sous une forme appropriée (orale, écrite et graphique) aux unités ayant exprimés la demande. Cette diffusion peut être sélective (diffusé uniquement aux destinataires) ou publique.

2. **Réflexion stratégique**

C'est la réponse à la question qu'est se qu'on veut faire par ces information traiter et diffuser ? La réponse peut être une prise de décision ou l'analyse des résultats ou d'autre.

3. **Réorientation des objectifs**

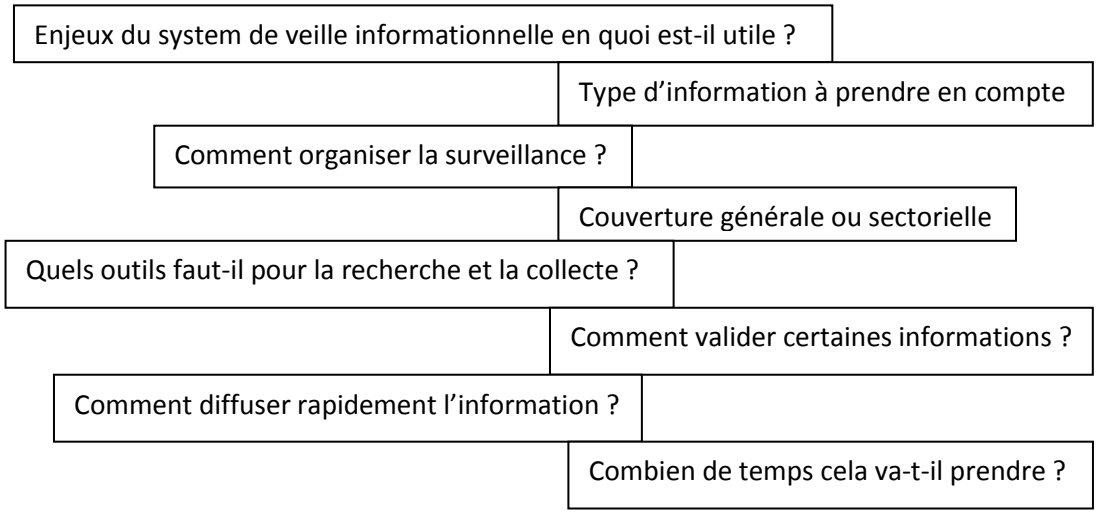
On peut toujours réorienter les objectifs dans le cas de non satisfaction ou dans le cas d'apparition des nouveaux changements ou des nouvelles informations qui influence sur le sujet de la veille.

II.14 Système de vielle stratégique

C'est un ensemble structuré qui réuni les comparantes répondant à des besoins de veille stratégique, la procédure pour un système de veille stratégique est la suivante :

- Chois du personnelle : il faut sélectionner le personnel nécessaire pour suivre les étapes de le veille stratégique et définir le rôle de chaque veilleur (Animateur : Coordonner, communiquer, faire vivre le projet / Responsable de la collecte : analyse, traite et réécrit / Capteur : collecte les informations, repère, sélectionne et recherche d'information)
- Choix du matériel et logiciel nécessaire à commencer par un bon système manuel, puis déterminer le logiciel nécessaire.
- Désignation du responsable de veille.

- Définition de l'objectif ou des objectifs de chaque projet de veille.
- Déterminer la somme d'argent impliquée ou à dépenser pour ce projet.
- Etablir une approche pragmatique pour bâtir un bon système de veille comme le suivant:



- Ordonnancement des taches et du temps nécessaire pour les accomplir.

II.14.1 La mise en place d'un dispositif de veille stratégique

La mise en place d'un dispositif de veille stratégique nécessite un ensemble d'éléments et de phase [1]:

- Détermination du ou des sujets considérés comme stratégiques pour l'organisation
  - ✓ par induction
  - ✓ suite à une demande formelle
- Définition de l'angle sous lequel il convient de suivre le thème :
  - ✓ Fonctions attendues
  - ✓ Conformité aux objectifs de veille
- Cerner le sujet à suivre :
  - ✓ À partir des éléments donnés
  - ✓ Délimiter l'aire du sujet
  - ✓ Pré-recherche pour faire le point
- Identifier les points d'accès utiles

[1] http://www.les-infostrateges.com/article/0606267/comment-mettre-en-place-un-dispositif-de-veille, Publié le 17 Juin 2006.

- Lister et/ou rechercher les contacts à prendre
- Mise en place du plan de veille
  - ✓ Détermination des sources, canaux et points d'accès mis en œuvre
  - ✓ Équation de recherche en fonction des outils
  - ✓ Orchestration des canaux
  - ✓ Calendrier de suivi (agenda électronique, agent de recherche automatisé)
- Révision périodique des objectifs de veille et de leur caractère stratégique.

II.15 Conclusion

L'entreprise vie aujourd'hui dans un environnement caractériser par les grands changements, l'incertitude, l'ambigüité et d'autre. L'information représente la clé qui permette à cette entreprise de comprendre son environnement.

C'est la veille stratégique qui permet de rechercher et de collecter ces informations pertinentes et qui par la suite va alimenter les autres démarches de veille stratégique de traitement et de diffusion aux personnes concernées. Cette veille stratégique ne sera ensuite efficace que si elle est correctement exploiter.

Enfin par la veille, les entreprise sont amenées à observer se qui ce qui se fait autour d'elle, et donc ne pas se replier sur sois même et d'ouvrir ainsi les yeux sur ce qui est pratiqué ou initié ailleurs.

CHAPITRE 3 : L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

Rapport-Gratuit.com

III.1 Introduction

La globalisation de l'économie, la généralisation des technologies de l'information et de la communication, la construction de réseaux formels ou informels, l'accélération des échanges économiques, l'évolution des relations entre le donneur d'ordre et ses prestataires, le développement de ce qu'on nomme la gestion de la relation client, le raccourcissement des cycles de vie des produits… conduisent à adapter en permanence la gestion au quotidien des entreprises.

Les grandes entreprises et organisations ont bien compris ces nouvelles exigences et ont développé en conséquence des démarches d'Intelligence économique répondant à leurs propres besoins et c'est a partir de cela que cette dernière est apparue.

Qui dit vocable nouveau, ne dit pas forcément activité nouvelle. Les hommes ont de tous temps éprouvé le besoin de s'informer sur le monde qui les entourait[1].

Selon Olivier BUQUEN Délégué interministériel à l'Intelligence économique : « L'intelligence économique, dans ses dimensions de veille, d'influence et de sécurité économique, est une arme indispensable pour l'État et pour les entreprises, y compris et peut être surtout pour les PME. Son objectif principal est de renforcer la compétitivité de notre économie pour favoriser la croissance et l'emploi »[2].

Et puisque nous évoluons dans un monde qui bouge, un monde en perpétuel bouleversement. Ce qui était vrai hier ne l'est plus ou ne suffit plus aujourd'hui. Par conséquent, il faut sans cesse s'adapter, se renforcer, évoluer, influencer …etc.

De la production et du savoir produire au début du 20ème au vente et marketing dans les années 60 où il ne faut plus seulement «savoir produire», mais il faut aussi «savoir vendre» et ensuite « savoir se différencier » des autres concurrents dans les années 90. Enfin depuis 2000 l'entreprise a enfin pris conscience de l'importance de son environnement. En effet, elle est de plus en plus dépendante de son milieu (environnement Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, Légal). Cet environnement est marqué par l'incertitude, l'instabilité et une concurrence de plus en plus forte. Par conséquent, 3 choix possibles s'offrent à elle :

[1] L'intelligence économique, Alian BLOCH, 2em edition, ECONOMICA, 1999, p13.
[2] Philippe GLOAGUEN, Le guide de l'intelligence économique, hachette, 2012, p5

1. Subir : auquel cas elle disparaît…
2. Gérer : politique de suiveur
3. Anticiper : politique de leader

Pour pouvoir anticiper, l'entreprise a besoin d'information (informations sur le marché, sur la concurrence, sur les technologies, sur les réglementations…). Nous sommes dans l'ère de l'information, dans l'économie de l'information et de la connaissance. Toute entreprise qui ne cherche pas à maîtriser les informations provenant de son environnement est vouée à l'échec.

C'est dans se stade que s'installe l'intelligence économique dans l'entreprise pour comprendre, s'adapter, agir, anticiper, et influencer son environnement tout en protégions son patrimoine.

III.2 Historique

Contrairement aux idées reçues, les premiers écrits sur le rôle offensif de l'information ouverte dans un enjeu économique ne sont pas le fruit d'une réflexion académique sur la démarche productive et concurrentielle de l'entreprise. Ils sont le résultat de travaux très précis sur les enjeux non militaires des Etats-Nations. Le rapport de l'ingénieur allemand Herzog est une des très rares traces écrites du savoir-faire allemand dans ce domaine. Rédigé dans l'hypothèse où l'Allemagne sortirait victorieuse de la Première Guerre Mondiale, il énumère les moyens d'action à mettre en œuvre pour préserver les intérêts de puissance allemands vis-vis des vaincus et du reste du monde. A titre d'exemple, citons la non-délocalisation des industries allemandes dont les produits sont indispensables pour l'étranger afin de les négocier contre des matières premières[1].

Quelques années plus tard, Anton Zischka décrit en visionnaire les rouages offensifs de l'économie japonaise. Sa description de la gestion de l'information ouverte dans l'industrie de la pêche démontre le rôle majeur attribué à l'information dans la montée en puissance d'une industrie, dans la conquête de parts de marché à l'intérieur puis à l'extérieur.

A l'origine, ce concept n'est pas français. Les britanniques parlent de « business intelligence», renseignement des affaires, et les américains de « competitive intelligence », renseignement

[1] Christian Harbulot et Philippe Baumard, Article : PERSPECTIVE HISTORIQUE DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE, Revue Intelligence économique, 1997, p2, 3.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

concurrentiel. En fait, il existe plusieurs définitions de l'Intelligence économique, cette notion ayant fait l'objet de divers débats conceptuels.

La première définition apparaît en 1967 aux États-Unis par Harold Wilensky dans son ouvrage intitulé « Organizationnal Intelligence : Knowledge and Policy in Government and Industry », en suite plusieurs définitions en été donner jusqu'a le rapport Martre en 1994 (l'intelligence économique et stratégie des entreprise) qui a énoncé d'une part les grands principes et qui à d'une autre part tracé les politiques à mettre en œuvre.

III.3 Intelligence économique : de quoi s'agit-il ?

L'intelligence économique est une démarche, un état d'esprit qui concerne tous les acteurs de l'économie. Trop souvent associée aux grands groupes, elle concerne toute personne à la tête d'une organisation publique ou privée, tout dirigeant d'entreprise, d'organisme de recherche, d'administration, quelles que soient leur taille et la nature de leur activité.

III.3.1 Définition

Le terme d'intelligence présente un double sens. Selon la signification anglo-saxonne, « intelligence » signifie recherche d'information, activité de renseignement. On parle ainsi de « l'intelligence service », réseau constitué par les spécialistes du renseignement à des fins de militaires ou économiques. Mais l'intelligence c'est aussi la capacité pour une entreprise d'anticiper les changements, de s'adapter, d'être capable de répondre rapidement aux sollicitations qui lui sont faites.[1]

Il existe plusieurs définitions de l'Intelligence Economique, en voici quelques-unes :

1. Le rapport de la commission Martre : « L'ensemble des actions de recherche, de traitement et de diffusion en vue de son exploitation de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût. L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires

[1] Guy Massé et Françoise Thibaut, Intelligence économique: Un guide pour une économie de l'intelligence, De Boeck Université, 2001, p8.

à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel. Ces actions, au sein de l'entreprise, s'ordonnent en un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs à atteindre »[1]

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

Cette première définition nous permet de tirer les conclusions suivantes :

- l'intelligence économique est une approche globale qui concerne aussi bien l'entreprise que les acteurs économiques et les collectivités.

- la réussite d'un système d'intelligence économique nécessite une coordination entre ses différentes phases (recherche, traitement, diffusion et exploitation) ;

- l'intelligence économique est différente de l'espionnage, elle s'inscrit dans une démarche légale de recherche d'informations ;

- ce processus doit être mené dans les meilleures conditions de qualité, de délai et de coût ;

- l'opération de recherche doit être orientée vers les informations de qualité, utiles pour prendre des décisions stratégiques;

- la nécessité de protection et de sécurisation des informations contre les actions illégales ;

- l'intelligence économique est une pratique ayant pour objectif d'aider les décideurs à améliorer la position concurrentielle de l'entreprise ;

- l'intelligence économique dépasse la veille stratégique car il y a intention stratégique et tactique et d'interaction entre tous les nivaux de l'activité (rapport Martre).

2. Claude Revel : « L'intelligence économique, c'est la maîtrise de l'information, le but étant de connaître son environnement extérieur et par conséquent d'adapter par avance sa conduite. Elle permet d'identifier les opportunités et les déterminants du succès, d'anticiper les menaces, de prévenir les risques, de se sécuriser, d'agir et d'influencer

[1] Œuvre collective du Commissariat Générale du Plan, Intelligence Economique et stratégie des entreprises, La Documentation Française, Paris, 1994.

son monde extérieur dans une optique de compétitivité internationale. L'intelligence économique se compose de trois volets. Le premier concerne le traitement de l'information. Cela consiste à recueillir les informations nécessaires, à les trier et à les valider. En d'autres termes, ce premier volet consiste à avoir l'information pertinente sur ses concurrents, sur les règles et les normes et d'une manière générale sur tout son environnement extérieur international. Le deuxième volet consiste à se sécuriser au niveau matériel mais surtout au niveau immatériel, c'est-à-dire à avoir la capacité d'anticiper les risques et les problèmes qui se rattachent notamment à la propriété intellectuelle, aux attaques sur son image ou sur son capital. Ce deuxième volet accorde une grande importance à la sécurisation des actifs immatériels. Le troisième volet consiste à savoir influencer et argumenter, convaincre, négocier, faire du lobbying professionnel mais également à savoir exercer l'influence normative en anticipant les règles et les normes internationales et en participant éventuellement à leur élaboration. L'intelligence économique permet de mieux connaître ses concurrents, les donneurs d'ordre, les règles et les normes qui peuvent influencer son activité et donc d'agir sur son environnement au lieu de le subir. Reste à noter que l'intelligence économique doit être déontologique et loin des pratiques d'espionnage, de vol et de trafic d'influence »[1]

3. Il s'agit d'un cycle d'informations dont la finalité est la production de renseignements stratégiques et tactiques à haute valeur ajoutée, destinée à éclairer la prise de décision d'un Etat ou d'une entreprise[2]
4. « L'intelligence économique consiste à collecter, analyser, valoriser, diffuser et protéger l'information économique stratégique, afin de renforcer la compétitivité d'un État, d'une entreprise ou d'un établissement de recherche. » C'est en ces termes qu'est définie l'intelligence économique par une circulaire du Premier ministre en date du 15 septembre 2011 (N° 5554/SG), qui précise sa nature, ses objectifs et les principales orientations de l'État en la matière, sous la responsabilité de la Délégation interministérielle à l'Intelligence économique (dite D2IE). Le texte indique aussi les trois principaux axes de l'action de l'État :
    - assurer une veille stratégique
    - soutenir la compétitivité des entreprises ;

[1] Claude REVEL, Intelligence Economique et gouvernance compétitive, la documentation française, 2006.
[2] Besson. B., Possin J-C, Du renseignement à l'intelligence économique, Editions Dunod, 1997.

- garantir la sécurité économique des entreprises et des établissements de recherche.

Aujourd'hui, l'Intelligence Economique englobe dans sa sphère plusieurs notions : sécurité économique, veille, renseignement, Knowledge Management, Lobbying, … (Figure 1), mais reste un concept autonome.

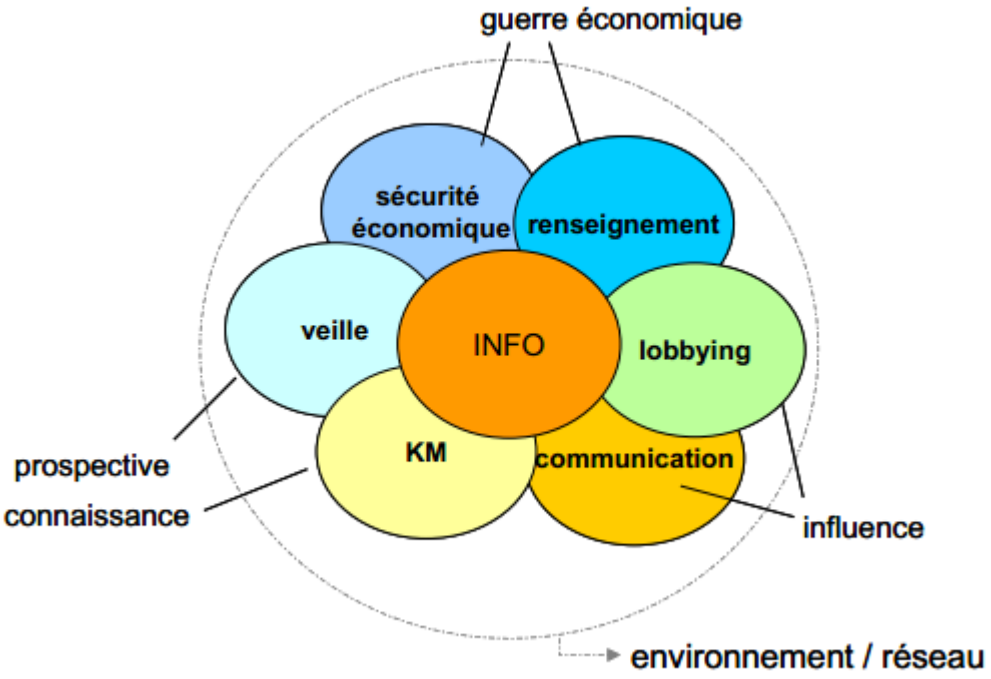


Figure III.1 le concept d'IE

En somme, l'Intelligence Économique (IE) représente les yeux et les oreilles d'une entreprise ou d'un pays; c'est ce qui lui permet de capter la moindre information utile qui assurera sa pérennité. Faire de l'Intelligence Économique, c'est:[1]

1. Faire de la Veille Stratégique: Surveiller en permanence (et non espionner) ses concurrents, ses clients, ses fournisseurs, son image, les technologies clés de son secteur... afin d'avoir une longueur d'avance sur les autres (position de leader).
2. Protéger ses informations stratégiques et sensibles pour éviter de se faire piller son patrimoine informationnel et ses connaissances, et garder sa position de leader sur son marché.

[1] Zakaria Diakité, Qu'est-ce que l'Intelligence Economique (IE) et quelle est son utilité pour l'Afrique ?, IE Afrique, 2011, p5.

3. Faire du Lobbying, c'est à dire être actif dans les réseaux et savoir influencer les décideurs locaux, nationaux et/ou internationaux à prendre des décisions qui vous soient favorables.

Nous retrouvons le triptyque suivant :

« Intelligence économique = veille + influence + protection »[1]

Nous illustrons ce triptyque de la manière suivante :

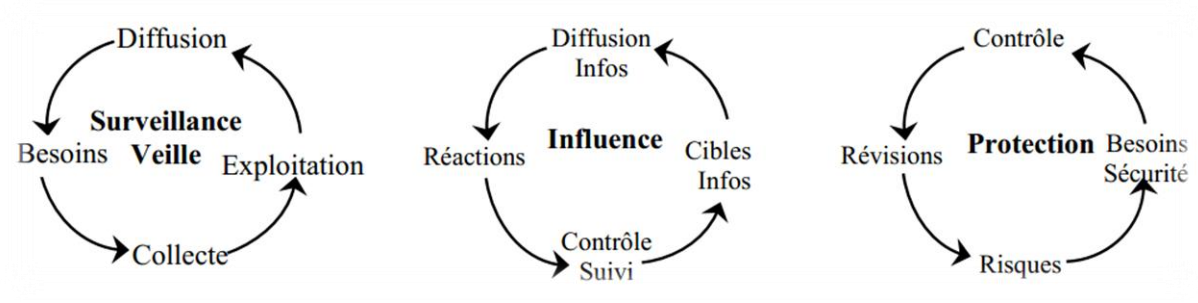


Figure III.2 Trois processus fondamentaux de l'IE

Donc l'intelligence économique ne s'arrête pas dans l'anticipation a travers la veille (surveiller) mais elle inclue aussi la protection du patrimoine et plus loin que sa elle cherche a même influencer son environnement. Et c'est a partir de cela qu'on aperçoit pourquoi en utilise le terme « intelligence » qui indique ou inclus trois parties :

- Comment détenir et collecter l'information pertinente qui donne une valeur ajouté
- Comment protéger cette information pertinente
- Comment exploiter cette information pertinente de la meilleure façon

Enfin il faut bien précisé que l'Intelligence Economique :

- N'est pas de l'espionnage
- N'est pas du vol d'information
- N'est pas du trafic d'influence

[1]Audrey Knauf, Les di ; à leur pilotage, L'Harmattan, 2010, p

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

III.3.2 Les rôles de l'intelligence économique

Les accélérations et les changements au niveau de l'environnement de l'entreprise ont rendu l'intelligence économique une démarche indispensable pour les états et les entreprises puisque cette démarche permet de :

- ✓ Gestion des informations (rôle de veille) : l'intelligence économique est sensée jouer d'abord le rôle de gestion de l'information, il s'agit de déterminer le besoin en matière d'information et ensuite de chercher et traiter l'ensemble de ces informations pertinentes et la veille s'inscrit dans se champ comme une logique de production de l'information pour décrire une situation perçue comme complexe. Et comme le dis Baumard « Ces informations dites stratégiques, après interprétation, conduisent à la réorganisation des intentions stratégiques des firmes et permettent ainsi de réduire la différence entre l'environnement réel et l'environnement perçu »[1]
- ✓ Gestion des connaissances (rôle d'interpréteur) : le second rôle de l'intelligence économique est la gestion des connaissances à travers l'interprétation de l'information collectée par les experts métiers, tout ont produisons des nouvelles connaissances actionnables. Il s'agit de la capacité de donner un sens aux informations collectées, d'analyser de s problèmes complexes plus ou m oins rapidement et de la capacité de synthétiser et de créer de nouvelles connaissances
- ✓ La prise de décision (rôle de l'action) : Le troisième rôle de l'intelligence économique est de préparer la décision stratégique. En d'autres termes, c'est les capacités d'analyse et de synthèse tournées vers l'action[2]. L'exercice de l'intelligence économique ne permette pas seulement le passage de l'information vers la connaissance mais aussi de la connaissance en action grâce a l'apprentissage par exemple, affin de bien agir.
- ✓ Contre - Intelligence : c'est une démarche qui combine d'une part, l'ensemble des actions de protection du capital immatériel et d'autre part, l'influence et le lobbying. Et puise que l'information et la connaissance représente constituent plus que jamais une véritable richesse alors la question de conservation et de protection de cette dernière est devenue essentielle. Or que pour l'influence en générale et le lobbying en

[1] Baumard P., Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, Masson, 1991.
[2] El Mabrouki Nabil Mohamed, La pratique de l'intelligence économique dans les grandes entreprises : voyage au cœur d'un système non univoque, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, 2007, p5

particulier, l'intelligence économique se définisse comme une arme pour agir et pro agir sur l'environnement.

L'intelligence économique est donc multiple dans son contenu et ses dispositifs. Elle induit des fonctions à la fois informatives, anticipatrices et proactives puis qu'elle permette de :

- ✓ Maîtriser et protéger l'information stratégique
- ✓ Produire des informations en mobilisant la capacité d'analyse et d'anticipation des collaborateurs
- ✓ Pérenniser son existence et se développer face à la concurrence, en décidant à bon escient et avec réactivité
- ✓ Mettre en évidence des opportunités et les exploiter pour le développement d'innovations, de partenariats, de gains de productivité, la conquête de nouvelles parts de marché
- ✓ Révéler des menaces et les réduire

III.3.3 Les caractéristiques

Pour la mise en place d'une démarche d'intelligence économique il faut que cette dernière aye un ensemble de caractéristique qui se résume dans les points suivants :

- Exploitation stratégique ou tactique (utilisation des informations appropriées procurant un avantage concurrentiel dans la prise de décision pertinente)
- Volonté de coordination des acteurs économiques ;
- Existence de liens forts entre les entreprises, les universités et les administrations centrales et territoriales
- Intégration de pratiques de lobbying et d'influence
- Intégration d'informations scientifiques, techniques, économiques et juridiques, …etc.
- Echelle mondiale
- Confidentialité dans la diffusion

III.3.4 Les enjeux stratégique

L'intelligence économique fait l'objet d'études et de recherches dans un ensemble de disciplines (sciences de gestion, sciences juridiques et politiques, sciences de l'ingénieur,

l'informatique, sciences de l'information, sciences économiques)[1]. Pour cela en peut résumer les enjeux stratégique de l'intelligence économique dans trois points essentiels :

- ✓ Les enjeux politiques : derrière une image économique de l'intelligence économique se cache des raisons et ders enjeux politique pour protéger l'économie d'un pays par la protection de ces entreprises. En effet le système d'intelligence économique japonais s'est progressivement mis en place depuis l'ère Meiji. A l'origine, la mobilisation des élites nipponnes sur la question de l'économie s'est faite dans une vision protectrice : préserver l'indépendance du Japon face aux exigences commerciales des puissances occidentales.
- ✓ Les enjeux économiques : L'utilisation de l'intelligence économique acquise à l'extérieur pour le renforcement de l'avantage concurrentiel des entreprises nationales fait de plus en plus partie des cultures nationales. En effet, la sécurité nationale se définit aujourd'hui en termes de pouvoir économique. Le fait que la « sécurité économique fasse partie intégrante de la sécurité nationale au même titre que la sécurité militaire incite les gouvernements à appuyer les entreprises dans leur quête de compétitivité pour la défense de l'intérêt national. C'est aussi pour cette raison que les gouvernements apportent leur assistance dans l'enseignement et l'éducation des dirigeants d'entreprise, afin qu'ils utilisent l'intelligence économique pour renforcer leur habilité en matière de gestion. Une autre action d'égale importance est l'appui au secteur privé pour l'accès au volume important d'informations sur le commerce international détenu par les départements et agences ministériels. Cela explique le fait que l'intelligence économique joue un rôle indispensable pour l'économie des états et par implémentation des entreprises. L'intelligence économique constitue en quelque sorte « l'infrastructure » d'une économie fondée sur la connaissance[2].
- ✓ Les enjeux technologiques : Dans un contexte de concurrence internationale de plus en plus rude, la propriété industrielle sous divers aspects (brevets, marques, modèles, savoir-faire, droits d'auteur, veille technologique, secret, protection de logiciels, transfert technologique, accords de licence, droit de la concurrence, etc.) devient de plus en plus un enjeu majeur mais beaucoup d'entreprises tentent de soutirer à leurs concurrents des technologies, des fichiers de clients, des secrets commerciaux, des

[1] Bournois F. & Romani P.J., L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises, Economica, 2003.
[2] Levet J._L., l'intelligence économique, mode de pensée, mode d'action, Economica, 2001

Rapport-Gratuit.com

structures de coûts de produits, des spécifications et procédures de fabrication de produits et des plans de développement. Or la perte de telles informations conduit à d'énormes pertes de part de marché. C'est pourquoi il est important d'assurer au sein des entreprises le contrôle de la sécurité des bases de données internes pour faire face aux piratages des données. Dans le domaine de l'informatique, par exemple, les éditeurs de logiciels commerciaux conservent jalousement les codes sources de leurs programmes, car ce sont les outils qui leur permettent de bâtir leur originalité ou leur suprématie sur les concurrents.

III.3.5 Les objectifs

L'intelligence économique a plusieurs objectifs. Le schéma suivant illustre ces objectifs :

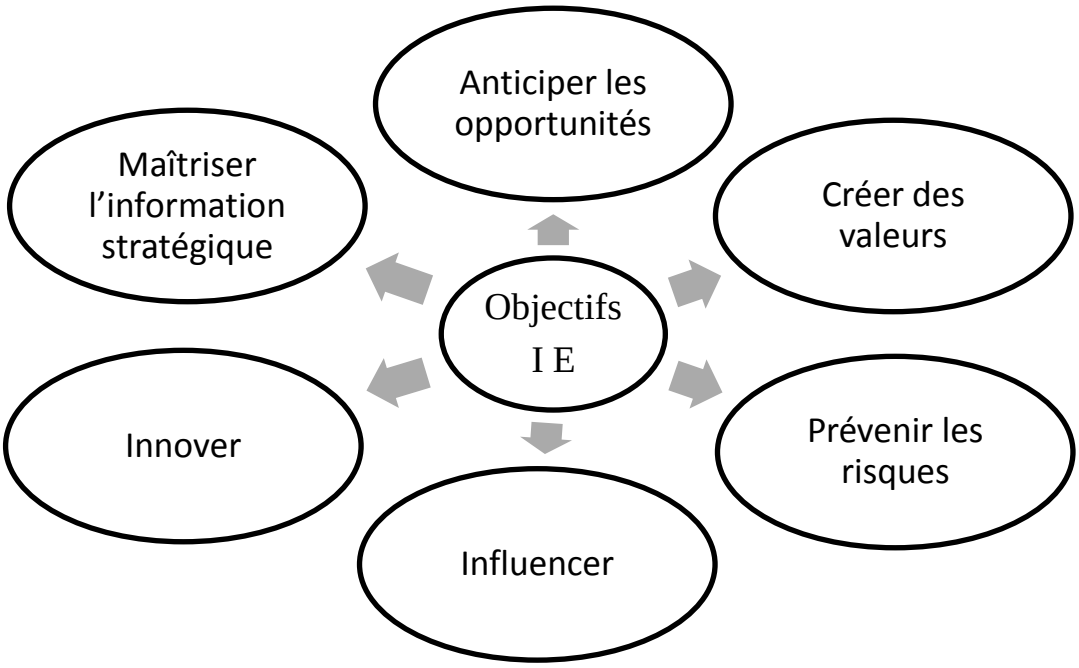


Figure III.3 les objectifs de l'intelligence économique

1. **Maîtriser l'information :**

- ✓ Structurer l'organisation en fonction des connaissances et compétences.
- ✓ Reconnaître les ressources humaines et diffuser une culture de partage de l'information.
- ✓ Mettre le système d'information au service du système d'intelligence économique.
- ✓ Elaborer, conduire et adapter des stratégies.
- ✓ Prendre conscience du coût de l'information…mais aussi du coût de son absence.

2. Anticiper

- ✓ Tenir compte des tendances lourdes.
- ✓ Détecter et interpréter les signes précurseurs d'un événement (signaux faibles).
- ✓ Libérer et accueillir les questions.
- ✓ Coordonner et renouveler les veilles.
- ✓ Diffuser l'information.
- ✓ Construire des futurs possibles.

3. Innover

- ✓ Favoriser le croisement des compétences, les rencontres inattendues.
- ✓ Constituer des groupes pluridisciplinaires.
- ✓ Imaginer des transferts de technologie.
- ✓ Comparer les processus et organisations.
- ✓ Croiser l'information formelle et informelle.

4. Influencer

- ✓ Percevoir et améliorer son image.
- ✓ Identifier des décideurs.
- ✓ Imaginer des stratégies d'influence.
- ✓ Conduire des actions d'influence.
- ✓ Préparer des dossiers de contre information.
- ✓ Anticiper une communication de crise, élaborer des scenarii.
- ✓ Communiquer.

5. La création de valeurs

- ✓ Créer de la valeur pour le personnel en reconnaissant les talents et compétences
- ✓ Créer de valeurs pour les actionnaires en accroissant les profits et la compétitivité
- ✓ Créer de la valeur pour la collectivité par le développement durable
- ✓ Créer de la valeur pour les partenaires par la Responsabilité sociale
- ✓ Créer de la valeur pour les clients en anticipant sur les besoins explicites et implicites

6. Protéger l'organisation

- ✓ Prévenir les risques liés à la sécurité des systèmes d'information, des machines, des bâtiments, etc.
- ✓ Prévenir les risques environnementaux: pollution, inondation, déchets, bruits, éboulements, etc.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

- ✓ Prévenir les risques managériaux: affaiblissement du processus de décision, amnésie des savoir-faire, rupture d'approvisionnement, etc.
- ✓ Prévenir les risques liés à la sûreté de l'organisation et de ses membres: désinformation, vol, contrefaçon, concurrence déloyale, etc.

III.4 Classification et problématique d'IE

L'intelligence économique peut être appliqué à plusieurs niveau, et selon le degré de complexité en peut distinguer plusieurs types d'IE, mais cela ne veut pas dire qu'il y aura une grande différence entre la problématique de chaque une de ces types car les problématiques de l'IE touche généralement les angles suivants :

- ➢ Problématiques liées au processus décisionnel
- ➢ Problématiques liées au processus de collecte d'information
- ➢ Problématiques liées à la pertinence de l'information
- ➢ Problématiques liées à la protection du patrimoine informationnel
- ➢ Problématiques liées à l'utilisation de l'information comme une arme de déstabilisation afin de nuire aux stratégies d'un organisme, dont les acteurs sont principalement des décideurs.

III.4.1 Les niveaux d'intelligence économique

L''intelligence économique interpelle cinq niveaux : niveau international (stratégie d'influence des Etats), niveau transnational (des groupes multinationaux), niveau national (stratégie concertée entre centres de décision), niveau intermédiaire (interprofessionnel, branches d'activité) et niveau de base (entreprise)[1].

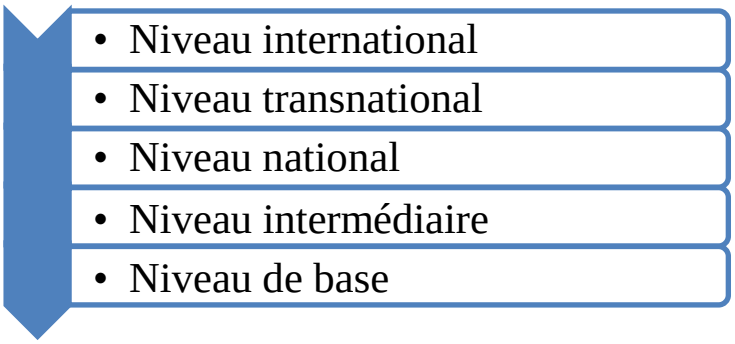


Figure III.4 Les niveaux d'intelligence économique

[1] Jakobiak F., L'intelligence économique, Editions d'organisation, 2004.

A partir de cette figure en peut conclure que la démarche d'intelligence économique peut être appliquée au niveau des états comme au niveau des entreprises selon une approche fonctionnelle comme le précise Larivet : « Dans les PME, Il faut étudier les manifestations de l'intelligence économique sur la base d'une approche fonctionnelle. Les trois grandes fonctions d'une Intelligence économique sont : la fonction de renseignement, la fonction de gestion de risque informationnel et la fonction d'influence. Les PME pratiquant l'intelligence économique utilisent de façon plus intense les supports que constituent les réseaux relationnels et les technologies de l'information et de communication »[1].

D'une autre part on peut classifier l'intelligence économique selon le degré de complexité en quatre types :

1. **L'intelligence économique de niveau primaire** : c'est celle qui utilise l'information dont :
   - l'accessibilité est la plus grande, elle est pratiquée a partir d'information sur supports papier ou électronique accessible par des procédures élémentaires pouvant être maitrisées par un personne non spécialiste
   - la rareté est la moindre.
2. **L'intelligence économique de niveau secondaire :** c'est celle qui utilise l'information dont :
   - l'accessibilité est aisée ou de difficulté moyenne, elle est souventes constituée d'informations écrites et publiées du domaine public ou privé,
   - la rareté est moyenne.
3. **Intelligence économique tactique (dite de terrain)** : elle est pratiquée à partir d'information dont :
   - L'accessibilité est plus difficile, elle est souvent pratiquée sur la base d'information primaire (interviews, communication orale), elle consiste en un traitement ou un effort de compréhension plus important
   - La rareté est plus importante
4. **Intelligence économique de puissance (ou stratégique)** : elle repose sur le recueil et le traitement d'information dont :
   - L'accessibilité est sophistiquée, difficile est délicate, elle concerne le plus souvent les horizons stratégique de l'organisation, ce type d'IE est dite puissance parce

[1] Larivet S., Les manifestations de l'intelligence économique dans les PME, L'Harmattan, 2004.

qu'elle confère un avantage décisif à son initiateur dans un rapport de force ou une manœuvre stratégique.

- La rareté est très grande.

III.4.2 L'approche 5W 1H

Les problématiques de l'intelligence économiques se résument dans l'approche des 5W + 1H (What, Why, Who, When, Where & How). Cette approche a été proposée par François JAKOBIAK.

Selon François JAKOBIAK à travers cette approche : « Nous répondons successivement aux six questions What ? Why ? Who ?When ? Where ? How ? pour poser les éléments du problème »[1] . Le tableau suivant illustre cette approche :

What	Définition de l'intelligence économique c'est-à-dire l'aspect qui m'intéresse est ce : la protection, l'aspect économique, Anticipation, renseignement
Why	Définir les buts et les enjeux de l'intelligence économique
Who	Il y a lieu de définir les acteurs. Tout d'abord le chef de projet, puis les observateurs chargés de la recherche, de la collecte, de la diffusion, des informations brutes, puis les experts chargés d'analyser, de valider, de condenser, de synthétiser ces informations. Enfin les décideurs, car si les outils d'aide à la décision sortant du dispositif ne sont pas utilisés, l'ensemble est inutile
When	L'importance du facteur temps dans la démarche d'intelligence économique, car il faut être informé avant les autres pour cela il faut mettre en place un calendrier d'action et préciser les fréquences de diffusion et de publication des informations ainsi que les fréquences de contacts périodiques entre observateurs, experts, décideurs
Where	Quels sont les organismes, les divisions, les directions concernés et leurs coordonnées géographiques et électroniques ? c'est-à-dire la couverture territoriale de l'intelligence économique
How	La méthodologie à déployer et le choix des sources d'information. Cette étape peut se résumé en quatre point essentiel :

[1] Franço is JAKOBIAK, L'INTELLIGENCEÉCONOMIQUE La comprendre L'implanter L'utiliser, Éditions d'Organisation, 2006, p211.

	- La doctrine (la politique) est constituée par l'ensemble définition-enjeu, le What et le Why – La méthode (la stratégie de mise en place) précisera les caractéristiques majeures du projet sous forme d'un schéma directeur de quelques pages – La structure définira les réseaux, les pôles principaux, l'architecture de l'ensemble et précisera aussi les opérations majeures à programmer - L'expérimentation sur un sous-ensemble pilote complètera cette analyse fine en indiquant la tactique à utiliser, modifiable en fonction des résultats de l'expérience.

Tableau III.1 L'approche 5W 1H

III.5 Les trois volets d'intelligence économique

L'intelligence économique se repose essentiellement sur trois volets :

1. La veille stratégique
2. La protection du patrimoine
3. L'influence

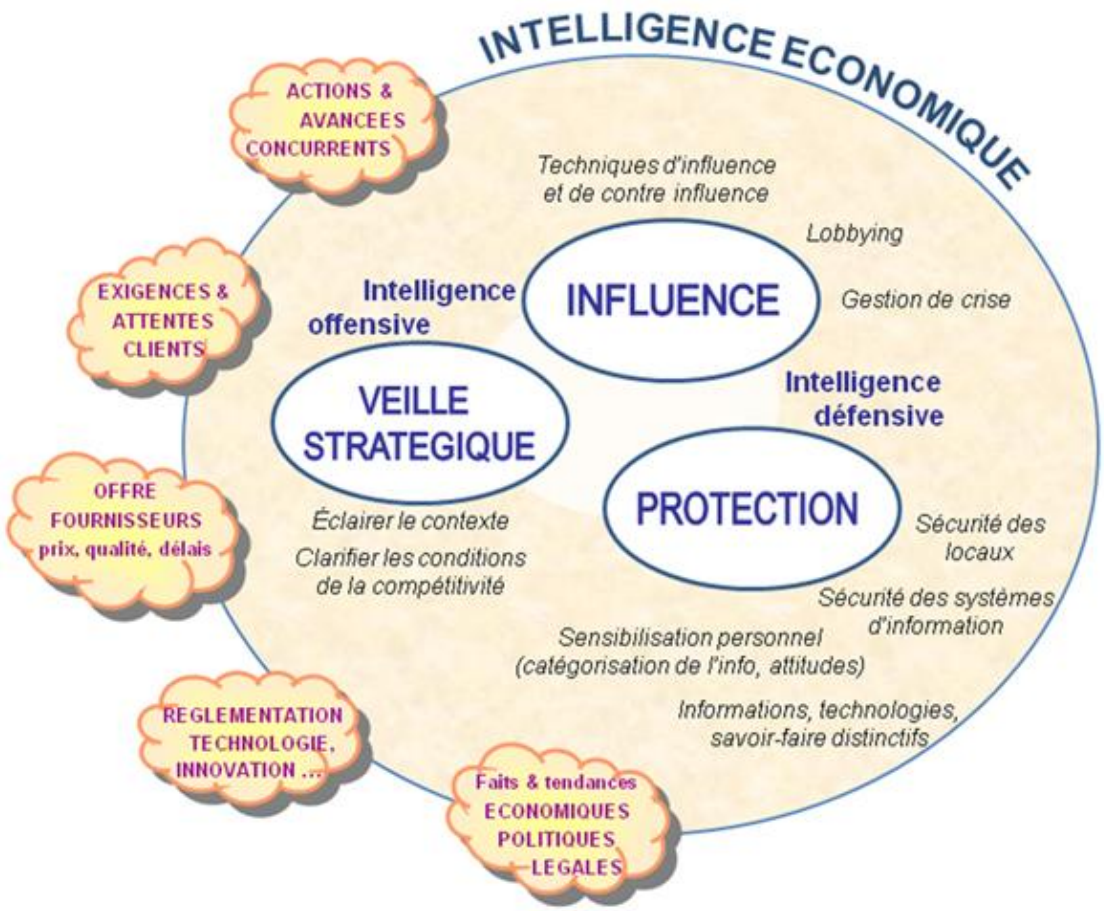


Figure III.5 les trois volets de l'intelligence économique

III.5.1 la veille stratégique

Le premier volet de l'intelligence économique c'est celui de la veille stratégique qui permettra d'une part de comprendre l'environnement pour mieux s'adapter, et d'une autre part d'anticiper les évolutions pour bien agir et détecter les opportunités tout en réduisons les risques liés à la non maîtrise de l'avenir.

Donc la veille stratégique assure essentiellement la surveillance qui sera utile plu tard pour des différents taches comme le illustre la figure suivante :

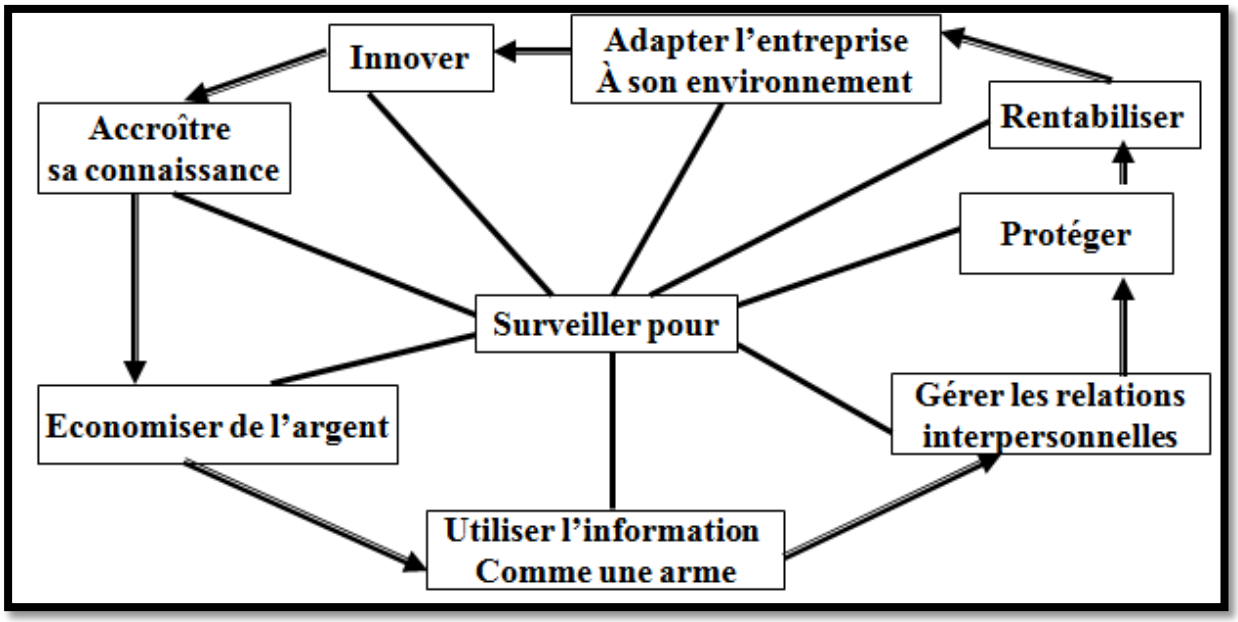


Figure III.6 pour quoi surveiller ?

Ce volet de veille stratégique a été détaillé en deuxième chapitre.

III.5.2 la protection du patrimoine immatériel

L'intelligence économique, c'est chercher à savoir ce que demain sera, dans tous les domaines, pour être plus réactif et idéalement proactif par rapport aux événements. C'est donc enrichir son patrimoine informationnel, c'est aussi le protéger.

La protection de ce patrimoine nécessite la mise en place de mesures de protection, qu'elles soient juridiques ou opérationnelles, visant à préserver l'intégrité, la disponibilité et la confidentialité de l'ensemble des informations.

III.5.2.1 Que faut-il protéger ?

Il est impératif de protéger toute information dont la divulgation est susceptible d'apporter à une entreprise concurrente une plus-value, notamment en termes de compétitivité. Il convient de prendre conscience que la nature des informations à protéger est spécifique à chaque entreprise ou partie concerner par la démarche d'intelligence économique et peut même varier dans le temps.

Toutes les entreprises possèdent des informations importantes et un savoir faire qui doivent être protégés d'une manière ou d'une autre : procédés, objets, documents, données ou fichiers de nature commerciale, industrielle, financière, scientifique, technique ou stratégique. La

perte ou la divulgation de ces informations peuvent être lourdes de conséquences, notamment en termes d'image, de chiffre d'affaires ou de parts de marché.

Le patrimoine immatériel comprend trois types d'informations : scientifiques (connaissances, savoir faire, compétences, publications, brevets…), d'organisation (portefeuille de contrats et de collaborations…), d'image (réputation)[1].

III.5.2.2 Pourquoi protéger?

Parce que la richesse du patrimoine informationnel, c'est-à-dire la qualité et la pertinence des informations possédées ou recueillies par l'entreprise, lui permettent de ménager et renforcer son avantage concurrentiel sur son marché. Il serait dommage de mettre en péril cet avantage en laissant, volontairement ou non, et le plus souvent involontairement, filtrer des informations ou des signaux permettant à ses concurrents de comprendre sa stratégie, l'orientation de sa recherche ou les nouveaux produits en cours de développement. Toute perte d'information affaiblit la position concurrentielle de l'entreprise.

Prenons l'exemple de la sécurité économique en France où les entreprises et les établissements de recherche français exercent leurs activités dans le cadre d'une économie mondialisée, ouverte, pour autant cette ouverture nécessaire comporte un certain nombre de risques. Il est donc indispensable d'identifier et de prévenir ces menaces. La sécurité économique pour cela trois objectifs :[2]

- l'identification et l'analyse des menaces dont les entreprises françaises sont la cible.
- la protection des entreprises et des établissements de recherche, quels que soient leur taille ou le secteur d'activité dans lequel ils évoluent. En effet, toute entreprise est susceptible de faire l'objet d'attaques, à partir du moment où elle est innovante et évolue dans un secteur concurrentiel ; il en va de même pour les établissements de recherche.
- la diffusion d'une culture de la sécurité du patrimoine matériel et immatériel au sein de l'ensemble des entreprises, grands groupes comme PME, et des établissements de recherche.

[1] Établissements de recherche publique, ministères et institutions publiques, GUIDE DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE POUR LA RECHERCHE, 2012, p31.
[2] Philippe GLOAGUEN (2012), op. cit.

Dans ce cadre, l'intelligence économique (IE) est désormais reconnue comme un outil indispensable aux états et aux entreprises ayant compris qu'il faut détecter les risques à tous les niveaux de l'activité économique pour pouvoir anticiper et réagir vite… L'information et au cœur de la maitrise des risques, quels qu'ils soient : technologique, financiers, juridiques, commerciaux. Elle est à la base de la recherche, de l'innovation et de la compétitivité.[1]

III.5.2.3 Comment se protéger ?

Pour répondre à cette question cinq grandes catégories de vulnérabilités ont été recensées :

1. **La sécurité physique de l'entreprise (son site et ses locaux) :** La sécurité physique du site et des locaux constitue le premier niveau de protection de l'entreprise. Elle vise notamment à empêcher toute intrusion, à contrôler, voire à limiter les déplacements, et à interdire ainsi tout recueil indu d'informations stratégiques. Il s'agit des mesures à mettre en œuvre en priorité. Rien ne sert, en effet, de protéger le réseau informatique de la société, si les locaux n'ont pas été préalablement sécurisés. Pour cela nous avons les recommandations suivantes :
   - ✓ des barrières physiques adaptées (mur d'enceinte, grilles, codes d'accès) ;
   - ✓ un éclairage
   - ✓ la définition de zones réservées ou protégées à accès limité et la prise de mesures spécifiques pour contrôler les accès
   - ✓ le recours au gardiennage ou à la vidéosurveillance
   - ✓ des systèmes d'alarme (anti-incendie et anti-intrusion) ;
   - ✓ l'utilisation de mobiliers de sécurité (armoires fortes, coffre-fort, etc.…)
   - ✓ la gestion des accès avec si possible un poste de garde ou de filtrage des entrées / sorties.
   - ✓ la tenue d'un registre des visites, dans lequel figurent l'identité, les heures d'arrivée et de départ et l'objet de la visite
2. **La sécurité informatique :** L'outil informatique est incontournable dans la vie de l'entreprise. A l'ère du tout numérique, l'essentiel des informations stratégiques figure sur supports informatiques. Protéger le système informatique des attaques ou tentatives d'intrusion sur le système revient donc, bien souvent, à défendre le cœur de l'entreprise. Pour cela nous avons les recommandations suivantes :

[1] Michel Henri Bouchet, Intelligence économique et gestion des risques, Pearson Education, 2007, p11.

Rapport-Gratuit.com

- ✓ utilisation d'un mot de passe personnel et secret d'au moins 8 caractères alphanumériques, changé régulièrement
- ✓ usage d'un antivirus licencié régulièrement mis à jour
- ✓ la désignation d'un administrateur réseau, responsable de la sécurité informatique
- ✓ se méfier des courriers électroniques douteux
- ✓ conserver les données sensibles sur un support amovible (clé USB, carte mémoire flash, etc.…)
- ✓ utilisation d'un anti-virus, d'un pare-feu et d'un Antispyware, afin de préserver les échanges des attaques virales ou ciblées. Prévoir également une maintenance effective du réseau

3. **Le facteur humain :** La sécurité économique au sein de l'entreprise est l'affaire de tous. Chacun à son niveau de responsabilité ou d'exécution doit se sentir concerné et impliqué. Mais le personnel n'est pas le seul facteur humain car il ya aussi les visiteurs et les stagiaires. Pour cela nous avons les recommandations suivantes :

- ✓ ranger les documents de travail sensibles sous clé, lors de la pause déjeuné, le soir ou durant le nettoyage des bureaux
- ✓ respecter les consignes liées à la protection de l'information ou du système informatique
- ✓ ne pas laisser sans surveillance, dans les locaux, les prestataires de services extérieurs (nettoyage, maintenance, etc.…)
- ✓ créer un circuit de visite
- ✓ définir une zone protégée interdite à toute personne non autorisée
- ✓ des mesures spécifiques aux stagiaires (examen du CV, veillé au respect des horaires et des lieux autorisés)

4. **maîtriser la communication de l'entreprise :** Dans une économie mondialisée, la communication de l'entreprise est devenue vitale. Toutefois, cet exercice doit être maîtrisé. Pour cela nous avons les recommandations suivantes :

- ✓ La communication écrite : effectuer une relecture attentive des publications de l'entreprise, qu'elles soient internes (bulletin) ou externes (brochures, plaquettes de présentation, documentations techniques) et veiller à ce qu'elles ne livrent pas d'informations sensibles.

- ✓ Le site web : prendre des précautions semblables à celles relatives aux publications écrites pour les informations mises à disposition sur le site de l'entreprise, tout en établissant également un contrôle des consultations du site web.
- ✓ La participation aux foires, salons et colloques : assurer la protection des prototypes et contrôler la sensibilité des publications, échantillons, etc.…, exposés ou mis à disposition.

5. **Maîtriser les risques liés à l'environnement économique et aux partenaires :** La sécurité et la compétitivité de l'entreprise dépendent de sa capacité à protéger ses informations stratégiques. Elles sont également subordonnées à son aptitude à analyser et à maîtriser les risques générés par sa dépendance envers ses partenaires, ses sous-traitants et ses clients. Pour cela nous avons les recommandations suivantes :

- ✓ Protéger ses savoir-faire et informations stratégiques : en utilisant à bon escient les procédures visant la protection de la propriété intellectuelle et industrielle (dépôt de brevets, marques, dessins), afin de pouvoir lutter plus efficacement contre les risques de contrefaçon ou d'espionnage industriel.
- ✓ Analyser le positionnement et la dépendance de l'entreprise par rapport à son environnement en s'interrogeant d'une part sur la part que prend l'actionnariat dans la mise en place de la stratégie et les risques de conflit d'intérêt avec un actionnaire et d'une autre part sur le positionnement de l'entreprise par rapport aux fournisseurs ou sous-traitants partenaires financiers.

III.5.3 l'influence

L'influence, un des trois volets de l'intelligence économique, écrit THOMAS LEGRAIN, car selon lui : « Considérer que les fonctions de la veille et de la sécurité économique suffisent à définir l'intelligence économique, c'est faire peu de cas de sa troisième composante, la fonction d'influence. Loin d'être une fin en soi, l'intelligence économique est l'agrégat des moyens à utiliser par tout acteur, notamment économique, pour renforcer sa compétitivité »[1].

III.5.3.1 Qu'est-ce que l'influence ?

C'est une action lente et continue exercée sur une personne ou une chose qui produit un effet à distance.[2]

L'influence est une notion :

[1] Philippe GLOAGUEN (2012), op. cit.
[2] Sophie Larivet, Intelligence économique: enquête dans 100 PME, L'Harmattan, 2009, p77.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

- ✓ politique (les groupes d'intérêts et de pression qui orientent les décisions publiques agissent sur l'opinion, exercent un contre-pouvoir…)
- ✓ psychologique ou sociologique (la mode, l'imitation, les filiations intellectuelles, la persuasion indirecte...)
- ✓ C'est aussi un concept géopolitique (zone d'influence, politique d'influence opposée à politique de puissance...)

Les pratiques de l'influence font partie de l'intelligence économique, car cette dernière a pour mission d'offrir des informations actionnables (transformables en action) et de ce fait l'intelligence économique n'a de sens que si l'entreprise qui la met en place arrive à exercer une action sur son environnement.

L'influence est un instrument de la stratégie des entreprises confrontées à la mondialisation des marchés. Elle consiste à procéder à des interventions destinées à agir directement ou indirectement sur l'environnement en diffusant de l'information auprès de la cible que l'on désire influencer. Cette information pèse dans le sens des intérêts de l'entreprise initiatrice. Donc chercher à influencer, c'est susciter, induire l'adhésion d'un groupe à une proposition, une idée, un concept, dans l'attente d'un élan spontané de ce groupe, à partir d'un argumentaire approprié.

L'Agence française pour le développement de l'intelligence économique (AFDIE) caractérise 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. »

III.5.3.2 Le processus d'influence

En effet, les cibles du processus (les personnes à influencer), le type d'information diffusée, les canaux de diffusion et, éventuellement, les objectifs de l'opération différent. Mais le principe générale de l'influence reste le même : il s'agit de fournir de l'information à un cible que l'on désir influencer.[1]

Le processus de l'influence se compose essentiellement de trois étapes illustré dans le schéma suivant :

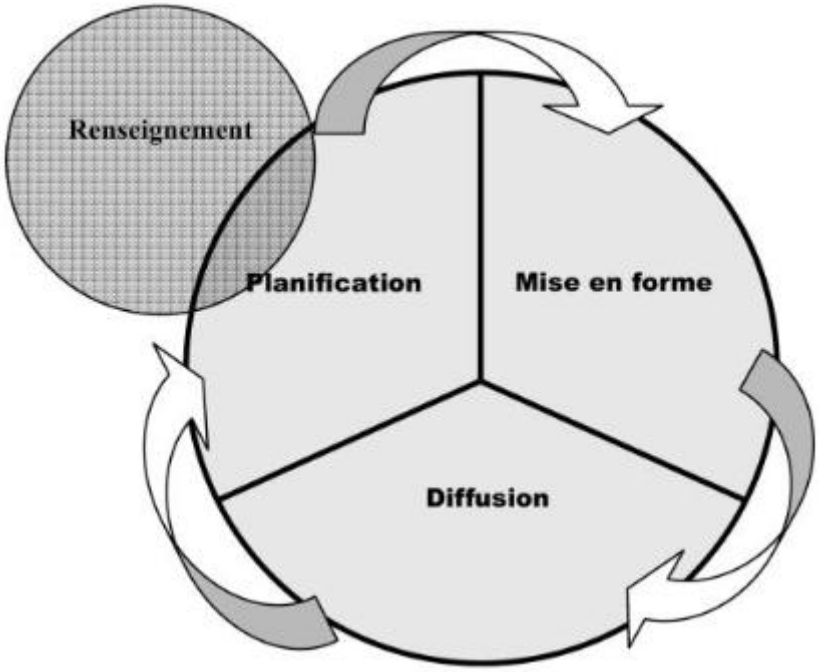


Figure III.7 Cycle de l'influence

1. **La planification :** cette étape concerne la détermination des besoins en influence de l'entreprise, en l'organisation de l'opération (choix des cibles : personnes ou institution à influencer, choix du message à émettre, du calendrier). La détermination de ces critères s'appuie sur le renseignement.

[1] Sophie Larivet, Intelligence économique: enquête dans 100 PME, L'Harmattan, 2009, p83.

2. **La mise en forme :** cette opération consiste à donner au message la forme la plus adaptée à la cible et au but de l'opération (mise en forme du dossier, élaboration de l'argumentaire).
3. **La diffusion :** c'est l'acheminement des renseignements sous une forme appropriée aux personnes à influencer (cibles).

L'enchainement des étapes de l'influence est cyclique, car en fonction de l'effet produit par la diffusion, il faudra réévaluer le besoin en influence et démarrer un nouveau cycle.

III.5.3.3 Fonction et technique d'influence

L'intelligence économique ne consiste pas seulement à savoir quelque chose (par la veille) ni à protéger ce que l'on sait (en assurant la sécurité de son patrimoine informationnel). Elle suppose aussi une capacité d'influencer.

Les réponses à la question « que fait l'intelligence économique ? » relevant de la fonction d'influence sont présentées dans le tableau suivant :

Auteur(s)	**Date**	**Que fait PIE ?**
Baumard	1991	Interaction de l'environnement et de l'entreprise. Rôle actif d'intervention.
Clerc	1995	Stratégies d'influence.
Harbulot	1995	Influence
Martinet et Marti	1995	Informer pour convaincre et agir ; influencer.
Bloch	1996	Entreprendre des actions d'influence ; influer sur l'environnement concurrentiel et juridique de l'entreprise; lobbying.
Levct et Paturel	1996	Mise en œuvre de pratiques d'influence ; déstabiliser les concurrents ; accéder à des marches difficiles ; signer un contrat ; contre-influence.
Hassid et al.	1997	Stratégie d'influence ; groupe de pression ; faire évoluer le cadre législatif ; tourner toute action corporatiste dans le sens de l'intérêt collectif.
Besson et Possin	1998	Influence ; lobbying à l'échelon local, national, européen, mondial ; contre-information ; lutte contre la désinformation.

Jakobiak	1998	Lobbying, influence.
Attaman13'	2000	Arme pour agir et pro agir sur l'environnement. La coercition, le lobbying. la propagande, l'exploitation des réseaux et, plus globalement, tous les moyens de désinformation peuvent participer de l'IE.
Bournoîs et Romani	2000	Pratiques offensives : lobbying, influence, désinformation.
Grandval	2000	Agir sur l'environnement par des actions grises qui visent à atténuer les conditions implicites, théoriques, légales du jeu de la concurrence afin d'obtenir un avantage concurrentiel.
Massé et Thibaut	2001	Lobbying ; création d'un environnement propice à la décision souhaitée ; organiser l'information pour transformer des intérêts micro-économiques d'entreprises en considérations macro-économiques pour les décideurs ; influence hors marché ; persuasion.
Paturel	2002	Pratique légale de l'influence ; modifier les interactions avec l'environnement global ; approche d'un marché délicat ; signature d'un contrat ; démarche accessible aux PME.
HRIE	2006	Influence et contre-influence ; lobbying ; persuasion.

Tableau III.2 Fonction d'influence de l'IE[1]

L'influence telle qu'elle est décrite par la littérature sur l'IE, est caractérisée par sa dimension indirecte, c'est-à-dire par l'utilisation exclusive de l'information comme moyen de pousser un acteur à agir, que cet acteur soit conscient ou non du processus.

En pratique, tout le monde peut utiliser des techniques légales pour influencer indirectement un acteur économique. Le projet d'agir sur le cerveau d'autrui à travers des mots ou d'autres signes revient à la date des sophistes grecs. Le but est d'abord de persuader un interlocuteur : lui faire accepter une proposition ou un jugement, lui faire aimer ou condamner une cause ou un personnage. Dans ce sens la publicité moderne n'est qu'une version contemporaine et souvent imagée de cet art. Certaines techniques d'influence se présentent d'ailleurs comme

[1] Sophie Larivet, Intelligence économique: enquête dans 100 PME, L'Harmattan, 2009, p76, p77.

telles et se pratiquent ouvertement. La publicité, les relations publics, le marketing, la communication externe…etc.

Il existe d'autre technique qui peuvent être utilise pour l'influence tel que la media ou l'internet ou même les réseaux et particulièrement les réseaux social.

Mais parmi les moyens les plus courantes qui permettent d'influencer on retrouve le lobbying.

- Le lobbying : En anglais "lobby" est un couloir, un vestibule. Vers 1830, en Angleterre, "lobby" désignait les couloirs de la Chambre des communes où les membres des groupes de pression pouvaient venir discuter avec les parlementaires. Un lobby est un groupe de pression qui tente d'influencer les lois, les réglementations, l'établissement des normes (industrielles par exemple), les décisions..., pour favoriser ses propres intérêts, économiques en général. Un lobby peut être un regroupement plus ou moins formel d'acteurs qui partagent des intérêts communs ou qui appartiennent à un même secteur d'activité professionnelle. Le lobbying est un cas particulier de l'influence : « c'est une activité consistant a procéder à des interventions destinées à influencer le processus d'élaboration, d'application, ou d'interprétation des mesures législatives, des normes, des règlements et plus généralement de toute intervention ou décision des pouvoirs publics »[1].

Dans ce sens les Organisations Matérialisées d'Influence (OMI) peuvent aussi pratiquer le lobbying. Elles regroupent globalement trois catégories :

1. **Les Organisations Non Gouvernementales (ONG) :** qui sons des organisations composées d'individus qui se regroupent volontairement en associations pour poursuivre des objectifs communs, c'est-à-dire les associations "issues de la société civile" qui défendent une "valeur" (la préservation, l'amélioration, la conquête d'un droit ou d'un idéal) et agissent sur le terrain.
2. **Les think tanks (TT) :** Laboratoire à idées ou groupe d'experts chargé d'influencer et de promouvoir largement leurs recherches pour influer sur le processus de formation des politiques publiques, donc se sons des centre de recherche produisant des idées ou des solutions conçues pour être appliquées par des gouvernants, ou du moins s'efforçant d'analyser la réalité et ses changements pour les éclairer.

[1] Farnel F.J., Le lobbying : stratégies et techniques d'intervention, Editions de l'organisation, 1994.

3. **Les lobbies :** qui défendent des intérêts particuliers par proposition, négociation, argumentation, etc. auprès des législateurs et des dirigeants.

II.6 Les cinq pôles de l'intelligence économique

Le référentiel de formation en intelligence économique a précisé qu'il existe cinq pôles d'intelligence économique comme le montre la figure suivante qui propose un éclaté en étoile montrant les cinq pôles constitutifs de l'intelligence économique.

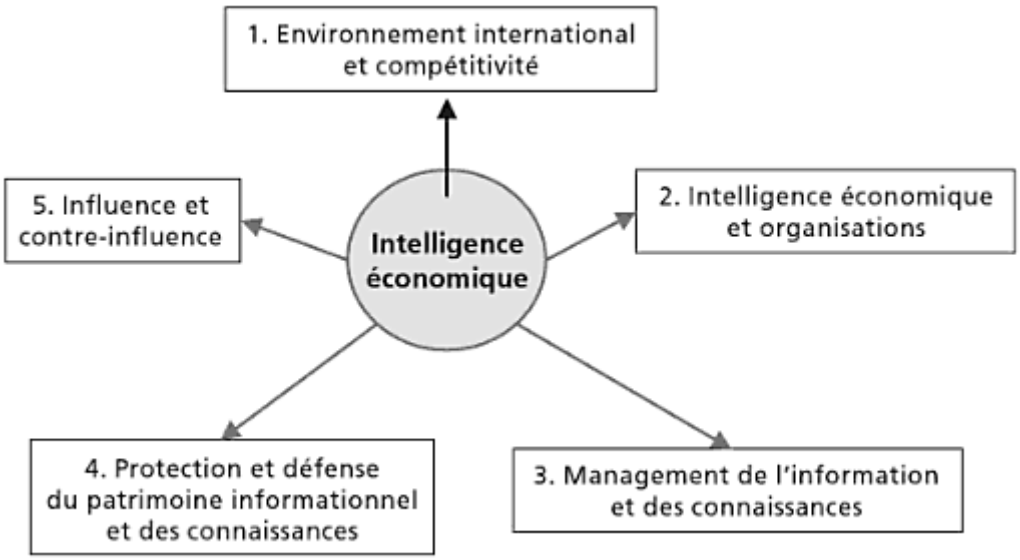


Figure III.8 Les 5 pôles de l'intelligence économique[1]

Nous allons maintenant présenter successivement la problématique de chaque pole telle qu'elle est publié dans le référentiel de formation en intelligence économique élaboré par la commission consultative[2] :

<u>Pôle 1 : Environnement international et compétitivité</u>

L'intelligence économique est une réponse culturelle et opérationnelle aux problématiques de la globalisation et de la société de l'information. Il est donc essentiel de bien comprendre ces notions, les opportunités et menaces qu'elles génèrent pour les entreprises comme pour les

[1] François Jakobiak, L'intelligence économique: Techniques & outils, Editions Eyrolles, 2009, p7.
[2] Collectif, commission consultative pour la formation à l'intelligence économique (commission Juillet), référentiel de formation en intelligence économique, SGDN, Paris, 2005.

Etats ainsi que les transformations qu'elles impliquent, sans omettre pour autant leur coexistence avec des problématiques plus anciennes (stratégies de puissance, sociétés traditionnelles, impact des cultures nationales sur la gouvernance des Etats comme des entreprises, contre-cultures…).

Pôle 2 : Intelligence économique et organisations

Les entreprises ont encore des difficultés à s'approprier le concept et les pratiques d'IE, comme le montrent nombre de travaux scientifiques. Il s'agit non seulement de développer une culture de l'information mais également de montrer aux organisations que l'IE est un facteur clé de succès pour la réussite de leurs projets.

Pôle 3 : Management de l'information et des connaissances

Le processus de veille, au sens général du recueil, de l'exploitation et de la diffusion de l'information, publiée ou informelle, est au cœur du dispositif d'IE. Il concourt en effet à la production des connaissances opérationnelles indispensables à la prise de décision et au pilotage stratégique des organisations, mais également des connaissances contextuelles. Il s'agit de connaître et comprendre la méthodologie, les pratiques et les outils, et de les mettre en œuvre au sein des organisations. Cela suppose de faire émerger la fonction de manager de l'information dans ses aspects animation et médiation.

Pôle 4 : Protection et défense su patrimoine informationnel et des connaissances

Identifier les éléments à protéger ainsi que les menaces tant externes qu'internes qui peuvent peser sur le patrimoine de l'entreprise. Faire comprendre que ce patrimoine est de plus en plus immatériel, qu'il nécessite des savoir-faire spécialisés, et que certaines circonstances de crise mal maîtrisées peuvent engendrer des pertes considérables.

Pôle 5 : Influence et contre-influence

Savoir décrypter et gérer les manœuvres et procédés informationnels capables d'affecter ponctuellement ou durablement l'image, le comportement et la stratégie d'une organisation est devenu essentiel pour les entreprises. Elles sont en effet devenues particulièrement vulnérables aux attaques informationnelles et peuvent de ce fait faire l'objet de manœuvres de déstabilisation de la part de concurrents, d'Etats ou d'acteurs provenant de la société civile.

Par ailleurs, il s'agit de développer la capacité des entreprises à mettre en œuvre des démarches de lobbying.

III.7 Processus d'intelligence économique

Selon la Direction Générale de l'Intelligence Économique et des Études Prospectives (DGIEEP) le processus de l'intelligence économique peut se schématise comme suivant :

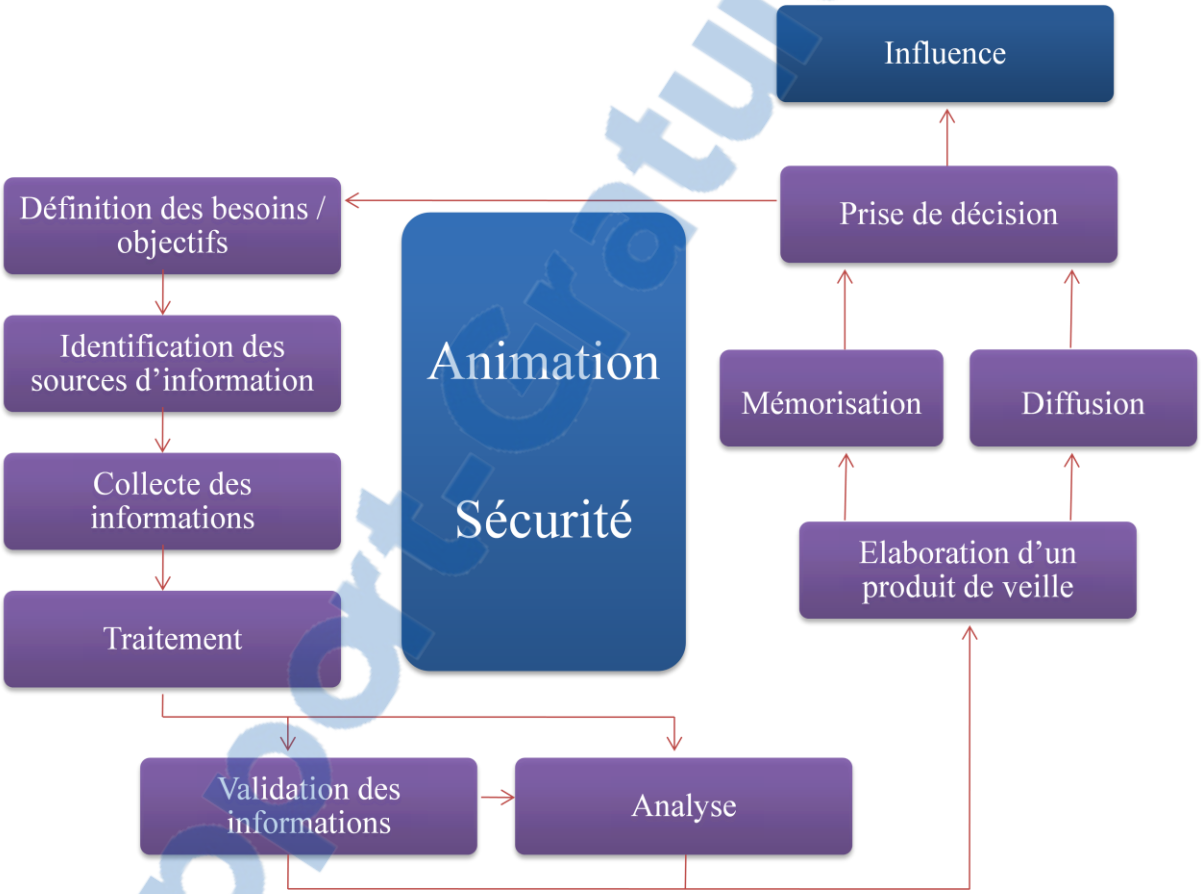


Figure III.9 LE PROCESSUS D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

Mais d'une façon générale la structure du processus d'intelligence économique peut se résume dans quatre phases comme le illustre la figure suivante :

1. **cadre d'application de l'intelligence économique :** Pour être efficace dans son approche d'Intelligence économique, une entreprise doit définir avec précision les objectifs qu'elle entend atteindre :

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

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

Dans une deuxième phase, l'ensemble de ces choix sera expliqué au personnel, de manière simple, comportant les tâches que chacun aura à accomplir. La difficulté réside dans l'élaboration d'un plan de collecte de l'information suffisamment pertinent par rapport aux enjeux de l'entreprise. Il n'y a en effet aucun intérêt à collecter des masses d'informations qui traitent de thèmes généraux si cette action n'apporte rien de déterminant et si elle nécessite un temps d'analyse important. Donc dans cette phase il s'agit de définir avec précision ses besoins en information.

2. **Identification des sources, organisation des recherches d'information et collecte d'information :** La collecte d'information répond à deux préoccupations : d'une part apporter des réponses à des questions ponctuelles, d'autre part nourrir un fonds d'information ou documentaire. Envisager où l'on peut trouver les informations nécessaires et déterminer quelles sources peuvent fournir les données les plus pertinentes, constituent l'essentiel du processus[1].

   La collecte d'information, en rapport avec les axes stratégiques prédéfinis.

3. **Analyse et validation :** Une fois les informations collectées, il faut à présent les analyser, les traiter. En effet, il faut savoir que trop d'informations tue l'information; d'où l'importance de bien cibler les sources d'informations les plus pertinente. L'analyse va donc consister à estimer la qualité, la fiabilité et l'utilité des informations collectées et à les classer par axe stratégique.

4. **Rapport et diffusion :** C'est la dernière phase du processus. Elle implique une présentation des informations de façon claire et conviviale, pour permettre à l'utilisateur d'assimiler les points clés le plus rapidement possible et ainsi prendre une

[1] Étude menée avec le soutien du programme de la Commission européenne, Intelligence Economique Un guide pour débutants et praticiens, Iorraine, 2002, p29.

décision en toute connaissance de cause. La diffusion doit être adaptée au rôle de chacun dans le processus. Il est donc important d'encourager le personnel à partager les informations, entre les services, au sein de la hiérarchie, de façon verticale.

La suite logique de la diffusion des informations est la prise de décisions stratégiques pour assurer la pérennité de l'entreprise ou du pays et le tableau suivant montre l'utilité de l'intelligence économique pour la maîtrise des moments de la décision.

L'attitude du décideur		Les moments de la décision	Les stratégies correspondantes			
Inactivité attitude passive		Pas de réaction de la part de l'entreprise	L'entreprise adopte l'inaction envers son environnement et s'engage dans l'immobilisme « laisser-aller, laisser-faire »			
Réactivité	Attitude adaptative	Moment imposé par l'environnement. L'entreprise réagit dans l'urgence à un événement imprévu	L'entreprise réagit pour s'adapter à court terme avec son environnement « ne pas trop se laisser se distancer par ses rivaux »	Veille stratégique		Intelligence économique
Préactivité	Attitude prospective	Moment imposé par l'environnement et l'entreprise prépare sa réponse à l'avance ou Moment choisi par l'entreprise en fonction de l'évolution prévue de l'environnement	L'entreprise anticipe les changements pour avoir le temps nécessaire à la préparation des réponses adéquates et échapper à l'urgence « ne pas se laisser surprendre »		Prospective stratégique	
Proactivité		Moment choisi par l'entreprise et imposé à son environnement	L'entreprise adopte une stratégie offensive, d'attaque, visant à imposer les changements souhaités « surprendre pour maîtriser l'environnement »			

Tableau III.3 L'IE pour la maîtrise des moments de la décision

Pour chaque phase de la démarche d'intelligence économique est associé un ensemble d'activités, méthodes et outils comme l'illustre le tableau suivant[1] :

[1] Philippe KISLIN, modélisation du problème informationnel du veilleur dans la démarche d'intelligence économique, Doctorat, Université Nancy 2, 2007, p219, 220.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

	Phases du processus d'IE	**Activités et Domaines de compétence**	**Exemples d'Outils**
1	Définition du problème décisionnel **(Décideur)**	Connaissance de l'environnement immédiat et étendu (entreprise, secteur d'activité, marchés,..) -Recherche des opportunités, détection des risques et des menaces pour l'entreprise. - Identification des signaux issus de l'environnement, -Mesure des enjeux, appréciation de la situation. -Estimation et mobilisation des ressources (matérielles, financières, humaines,…)	Méthodes et outils d'analyse : Pareto, SWOT diagramme Ishikawa, 7S, Matrice du BCG, Méthode MACTOR (stratégies d'acteurs), analyse de la valeur, Six Sigma, Business process, … - Questionnaire MEPD -Business Plan, Gestion de projets, Gantt, Pert, …
2	Traduction du problème décisionnel en problème informationnel **(Décideur)** **(Veilleur)**	Compétences d'Analyse du problème décisionnel et projection en problème informationnel -Traduction et contextualisation de la demande et des enjeux du problème décisionnel, recherches d'antériorité et de cas mémorisés. -Expression des besoins en information -Constitution du panier d'indicateurs informationnels - Suivi et évaluation du processus de traduction	Outils et méthodes d'analyse du besoin (MEPD, MEDESIIE, UML, requierements engineering,, …) -Outils et méthodes d'audits, guides d'entretien, QQOQCP, PDCA… - Outils de brainstorming et de cartographie de concepts - Outils synergiciels (Groupware, messagerie, Agenda, E-conférence, workflow, CMS) -Méthodes de RAPC, …
3	Identification et	Recherche des sources	Réseaux interpersonnels

	validation des sources **(Veilleur)**	formelles et informelles -Sélection des sources pertinentes	- SRI, Bases et banques de données, logiciels documentaires
4	Collecte et validation des Informations **(Veilleur)**	pour le problème décisionnel à traiter, mémorisation, traçabilité des informations -Valorisation des indicateurs par la recherche d'information - Croisement des sources, procédures de vérification et de suivi des informations -Compétences du domaine et habiletés informationnelles -Maîtrise des outils de recherche (SRI) et des langages documentaires (thesaurus, langage d'interrogation, création de requêtes.	- Moteurs et méta-moteurs de recherche - Portails d'entreprise -Logiciel de surveillance automatisée des sources -Agents d'alerte -Agents intelligent -Moteurs et portails spécialisés - Documentation écrite - Outils de records management, archives, …
5	Traitement des informations **(Veilleur)**	Traitements intellectuels et physiques des documents (description, repérage, annotation, indexation, mémorisation, résumé, bibliographie, synthèse, …) -Traitements linguistiques et cartographiques de l'information (traductions, représentations visuelles de l'information)	Outils de résumé et de traduction automatique -Outils de classification, extraction de contenu, de fouille de textes, cartographie de concepts,… - Outils et méthodes statistiques, infométries
6	Présentation adaptée des	Mise en forme élaborée de l'information (tableaux de	-Outils bureautique, PAO, -Outils de collaboration, de

	solutions informationnelles **(Veilleur)**	contingence, graphiques, rapports de veille, notes de synthèse, reporting…) -Communication des résultats selon la forme retenue	partage et de diffusion de l'information.
7	Interprétation des informations **(Décideur)**	Compétences d'analyse et d'interprétation des informations.	Système d'information d'aide à la décision, SIAD, SIS, - Outils de gestion, tableaux de bord, matrices de décisions, …
8	Décision **(Décideur)**	Connaissance du processus de décision -Suivi des indicateurs informationnels et décisionnels.	
*	Protection du patrimoine Informationnel (tout au long du processus) **(Décideur)** **(Veilleur)**	Connaissances identifiées, diffusées, stockées, mutualisées et protégées -Diffusion sélective de l'information	- Logiciels de sécurisation des systèmes et des réseaux outils pare-feu, antivirus, cryptographie et stéganographie - Brevets, Normes qualité, Image de marque, … - Sécurisation des locaux et des personnels, vidéosurveillance... - Intranet, VPN, protocoles et communications sécurisés.

Tableau III.4 Activités, méthodes et outils associés aux différentes phases de la démarche d'IE.

III.8 La mise en œuvre d'un système d'intelligence économique

Dans son rapport, le Groupe du Commissariat général du plan de France définit l'expression système d'intelligence économique comme «l'ensemble des pratiques et des stratégies d'utilisation de l'information utile, développées au cœur d'un pays à ses différents niveaux

d'organisation: celui de l'État, du gouvernement, de l'industrie, des entreprises, de l'éducation, et même de la population »[1].

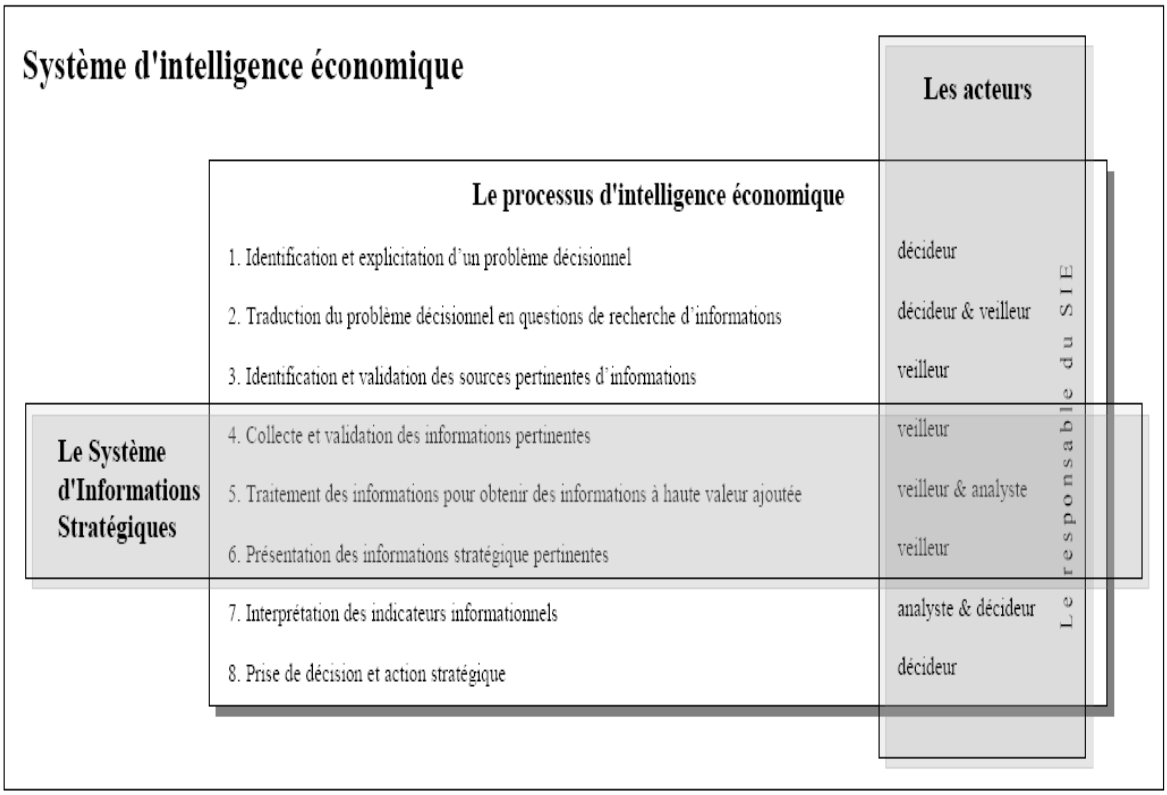


Figure III.10 Les différents éléments constituant un SIE

La mise en place un système d'Intelligence économique au sein d'une entreprise n'exige pas forcément des investissements énormes. Pour rendre le processus efficace, il est donc préférable de l'envisager par phase. Lors de l'élaboration d'un système d'Intelligence économique, la phase critique est de définir les besoins de l'organisation de manière suffisamment souple pour que le système puisse s'adapter et se développer.

III.8.1 Des considérations à prendre

Les considérations de base qui peuvent être utiles lors de l'introduction d'un système d'Intelligence économique sont les suivantes :

1. **Le soutien de la direction**

La direction doit prendre sur son charge de soutenir les efforts concernant les actions d'intelligence économique de façon cohésive et doit s'appliquer à encourager son mode de

[1] Groupe Intelligence économique et stratégie des entreprises, Rapport, 1994, p27.

fonctionnement à tout le personnel. Sans cette action, les acteurs impliquent dans le processus d'intelligence économique se retrouvent vite isolés et leurs actions ont un effet limité.

2. La formation du personnel

Dans l'entreprise chaque acteur d'intelligence économique a un rôle à jouer. Tout le monde doit d'une part connaître les sources, être encouragé à s'informer sur la stratégie de l'entreprise et transmettre toute information aux personnes concernées et d'une autre part former et sensibiliser à la culture de partage de l'information. En réalité la mise en place d'un système de reconnaissance, l'encouragement, la motivation du personnel, sont les éléments importants pour la réussite du processus.

3. Une approche d'équipe

Le projet d'intelligence économique doit concerné tous les secteurs de l'entreprise (ventes, ressources humaines, production, communication…), c'est pour cela qu' il est recommandé d'impliquer autant de gens que possible dans l'organisation d'un système d'Intelligence économique car il faut apprendre aux salariés comment ils peuvent jouer un rôle, pourquoi leur contribution est nécessaire à la bonne marche du projet et comment cela rejoint les objectifs de l'entreprise.

4. La communication

La communication est la clé du succès de toute activité d'Intelligence économique. Cette communication doit être adéquate grâce à l'usage de l'email, le réseau intranet, de tableaux d'affichage, de réunions, de bulletins d'informations …etc.

Changer la façon dont l'information circule habituellement dans l'entreprise doit empêcher les gens/services de devenir des "îlots" d'informations[1]. Sans oublier que les informations doivent descendre mais aussi remonter au sein de l'entreprise.

5. Les technologies de l'information

Il faut assurer une circulation facile et rapide de l'information plus grâces aux logiciels informatiques standards, comme les traitements de textes et les feuilles de calcul, les bases

[1] Étude menée avec le soutien du programme de la Commission européenne (2002), op. cit.

de données, les outils de communication électronique comme la messagerie, les navigateurs web, les applications en réseau …etc.

6. Le profil d'un bon animateur

Il faut savoir bien designer le responsable du processus d'intelligence économique au sein d'entreprise, d'ailleurs Il est préférable de confier ce rôle à un bon communicant, et de lui accorder le temps nécessaire pour qu'il remplisse efficacement sa mission.

III.8.2 L'animation de la fonction d'intelligence économique

L'animation du processus d'intelligence économique dépend pour partie de la taille et donc des moyens dont dispose l'entreprise. Elle pourra s'appuyer sur une équipe permanente ou au contraire être répartie sur plusieurs personnes, et comme suite trois schémas possibles :

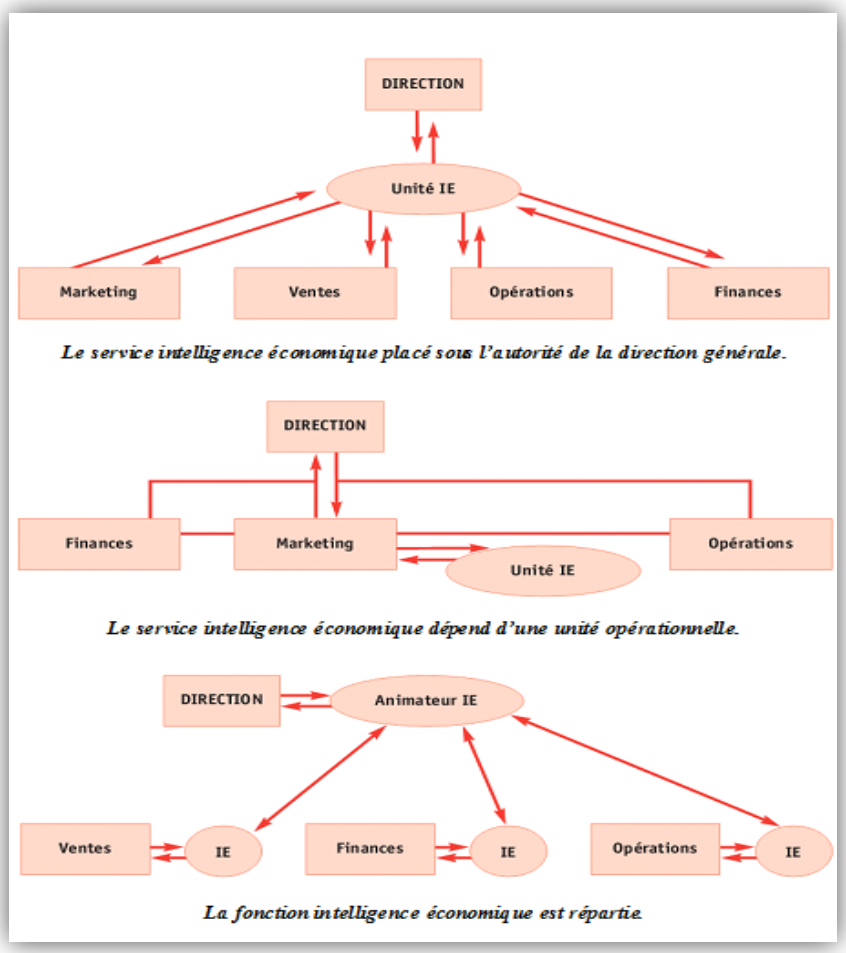


Figure III.11 Les différents schémas possibles[1]

[1] Étude menée avec le soutien du programme de la Commission européenne (2002), op . cit.

III.8.3 Les acteurs du système d'intelligence économique

Ces acteurs son les personnes qui assure le pilotage du système d'intelligence économique et de se fait plusieurs métiers son créer comme le montre la figure suivante qui représente une carte des métiers de l'intelligence économique

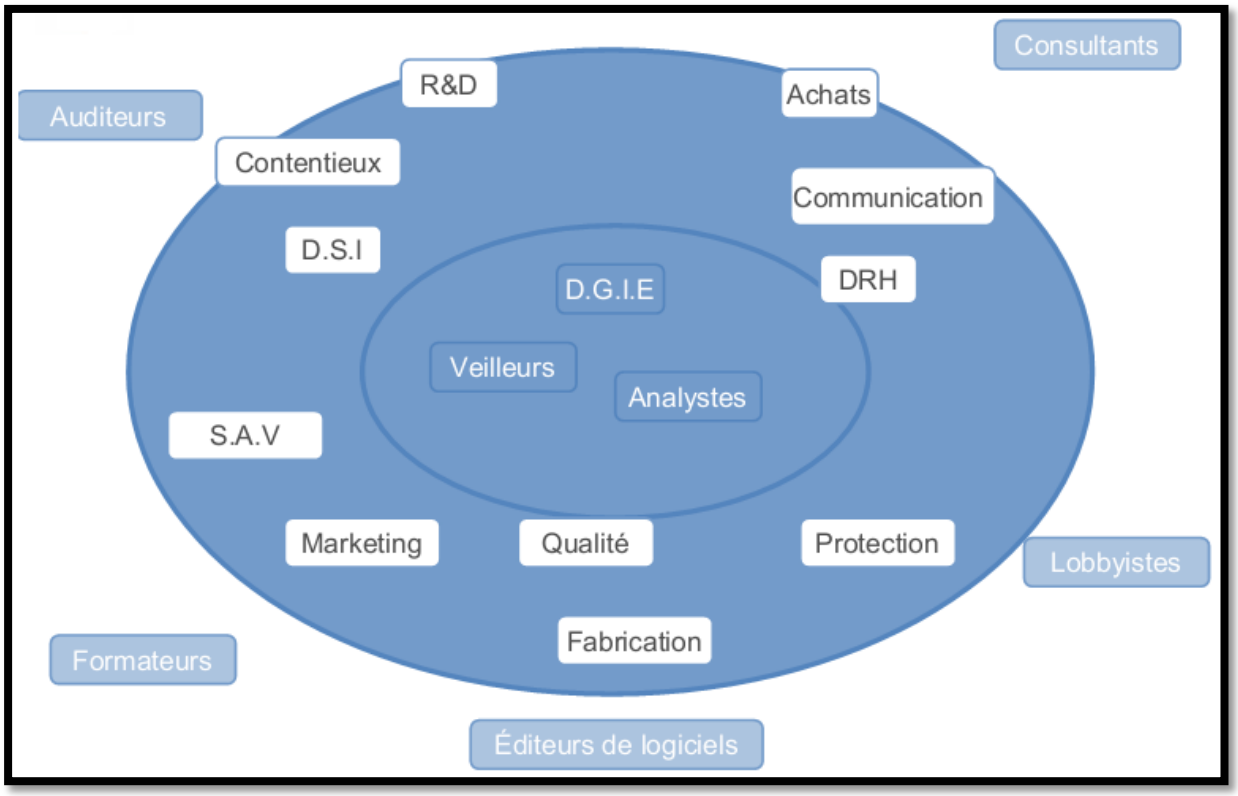


Figure III.12 Carte des métiers de l'intelligence économique

Dans cette carte trois acteurs son intéressons :

1. **Le directeur de l'intelligence économique :** Personne physique bénéficiant d'une délégation de pouvoir générale et pluridisciplinaire chargée dans une entreprise d'organiser et de coordonner l'activité des veilleurs et des analystes afin d'aider à la décision à l'influence à la performance et à la protection de l'organisation.
2. **Le veilleur :** Personne physique ou morale exerçant à la demande ou d'initiative, à temps plein ou partiel, dans le secteur privé ou public, une activité de recherche, de traduction, de mémorisation et de diffusion de l'information écrite ou orale dans un ou plusieurs domaines de compétences. Le veilleur contribue à la performance à l'innovation à la prévention des risques et menaces et à la protection de l'organisation.

3. **L'analyste :** Personne physique ou morale exerçant à la demande ou d'initiative à temps plein ou partiel, dans le secteur privé ou public, une activité de validation, d'interprétation et d'analyse de l'information dans un ou plusieurs domaines de compétence. L'analyste contribue à la performance à l'innovation à la prévention des risques et des menaces et à la protection de l'organisation.

III.9 Veille stratégique au service de l'intelligence économique

Ces deux termes sont presque devenus des synonymes dans le langage courant, pourtant il existe une différence entre les deux, et je dirais bien, une relation entre les deux car, comme le dit les mathématiciens, la veille stratégique appartiens à l'intelligence économique et l'intelligence économique inclus la veille stratégique.

III.9.1 de la veille stratégique à l'intelligence économique

La veille stratégique peut se résumer, comme nous l'avons vue dans le deuxième chapitre, dans un processus qui permet à l'entreprise d'être à l'écoute anticipative de son environnement, donc a travers la veille stratégique l'entreprise peut surveiller et anticiper son environnement pour mieux agir, et cela en réalité, représente l'une des trois volets de l'intelligence économique comme nous l'avons déjà expliquer dans ce chapitre. Donc l'intelligence économique est une continu-ter de la veille stratégique car elle incluse cette dernière comme le montre la figure suivante :

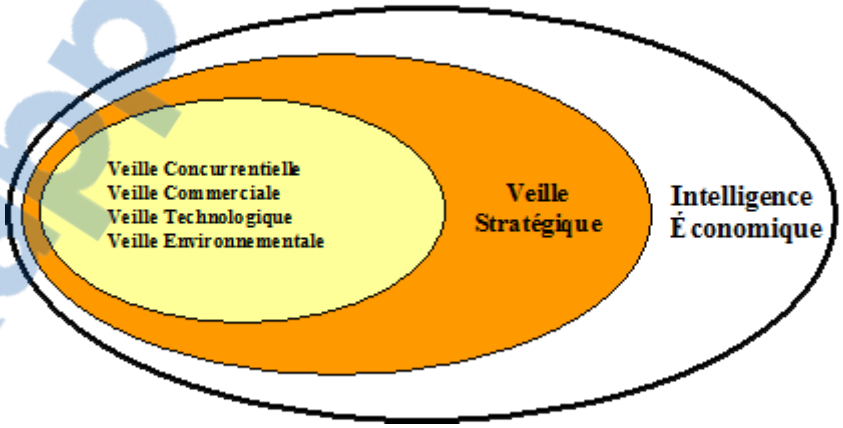


Figure III.13 Veille stratégique et intelligence économique

Dans ce cas la veille stratégique désigne le processus de collecte, de traitement et de diffusion de l'information qui est le support de l'intelligence économique.

L'intelligence économique comprend des actions de veille (acquérir l'information stratégique pertinente) et le résultat final de sa, c'est que la veille stratégique est mise à la disposition et au service de l'intelligence économique, mais malheureusement certaines entreprise ne font pas la distinction entre veille stratégique et intelligence économique.

III.9.2 la différence entre veille stratégique et intelligence économique

Bien que ces deux concepts soient proches, il existe quelques différences entre les deux, car Selon M.GUY & T.FRANÇOISE « la veille est un outil primordial, peut être le plus urgent dans l'ordre chronologique dans le processus d'élaboration d'une démarche d'intelligence économique »[1].

On peut résumer la différence entre la veille stratégique et l'intelligence économique dans les points suivants :

- La veille stratégique est considérée comme un moyen qui permet de comprendre les règles de jeu et les forces et faiblesses des concurrents tandis que l'intelligence économique consiste à agir sur l'environnement pour tenter de modifier ses règles.
- L'intelligence économique intègre deux dimensions supplémentaires par rapport à la veille stratégique :
    - D'une part la capacité d'influence, c'est-à-dire l'art d'utiliser l'information afin de projeter son influence sur ses marchés.
    - D'autre part la protection du patrimoine informationnel, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à préserver l'information relative à ses connaissances, à ses savoir-faire, à ses choix stratégiques... face aux risques liés à la négligence ou à la malveillance.
- La veille stratégique attire essentiellement l'attention sur l'objet de cette veille (la technologie, les marchés, la concurrence, …) et donc sur la phase de collecte d'information tant dis que l'intelligence économique met l'accent sur la finalité d'une telle démarche .
- La veille reste de l'information et de la « mise en forme » alors que l'intelligence économique est de la communication, de la « mise en commun ».

[1] Guy Massé, Francoise Thibaut, intelligence économique un guide pour une économie de l'intelligence, De Boeck Université, 2001, p248

De ce fait, nous concluons que la veille stratégique est une composante de l'intelligence économique et c'est dans ce sens que Hassid et al.[1] En intégrant les techniques de veille aux seins de la démarche d'intelligence économique.

III.10 Modèles d'intelligence économique dans le monde

Il existe plusieurs modèles d'intelligence économique dans le monde. On essaiera de présenter quelques un comme la France, le japon, l'Amérique et l'Afrique.

III.10.1 La France

Le débat sur l'intelligence économique en France commence avec la parution du rapport de Henri Martre en 1994 comme nous l'avons vue dans la définition de l'intelligence économique. Ce rapport a met l'accent sur quatre point essentiel :

- Diffuser la pratique de l'intelligence économique dans l'entreprise
- Optimiser les flux d'information entre le secteur public et le secteur privé
- Concevoir les banques de données en fonction des besoins des utilisateurs
- Mobiliser le monde de l'éducation et de la formation

On 2002 le nouveau Premier ministre Jean-Pierre Raffarin demande au député Bernard Carayon de réaliser un rapport sur l'intelligence économique, dans un contexte de compétition économique accrue. Le rapport est rendu public en 2003 sous le titre : « Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale », et il relance le débat. Bernard Carayon plaidait pour une politique publique d'intelligence économique basée sur 4 axes :

- le renforcement de la compétitivité, notamment en accompagnant les entreprises dans la conquête des marchés étrangers ;
- l'élaboration d'un dispositif de sécurité économique déclinée dans le domaine des réseaux d'information, des processus industriels et de l'instrument juridique (propriété intellectuelle notamment) ;
- la mise en place d'une stratégie d'influence, notamment en matière d'anticipation normative ;

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

[1] L. Hassid, P. Jaques-Gustave, and N. Moint, Les PME face au défit de l'intelligence économique, Dunod, 1997.

- le déploiement sur l'ensemble du territoire d'actions de sensibilisation et de formation adaptées aux besoins des acteurs économiques.

A la suite du rapport Carayon, fin décembre 2003, le gouvernement annonçait la nomination d'un Haut Responsable chargé de l'Intelligence économique (HRIE), rattaché au Secrétariat général de la Défense nationale et chargé d'impulser et de coordonner une politique publique d'intelligence économique. Cette responsabilité fut confiée à Alain Juillet qui combinait des expériences professionnelles dans le secteur privé et dans le monde du renseignement[1].

III.10.2 Le Japon

Au Japon, l'Information est considérée comme un véritable bien national. Elle est l'objet d'échanges et de partages entre milieux d'affaires, acteurs publics et semi publics : l'Information est le sang de l'entreprise. Cette culture nationale de l'Information associée au concept de techno globalisme , fusion des innovations et des technologies provenant de nombreux territoires en un seul savoir-faire, constituent le socle du système d'intelligence économique japonais.

Ce système d'intelligence économique japonais s'articule avant tout autour du Premier Ministre et des ministères concernés, qui vont définir les objectifs prioritaires du pays. D'ailleurs, le maillon central du système reste à ce jour le METI (Ministry of Economy, Trade & Industry), même si son rôle tend progressivement à être minimisé face aux maisons de commerce et autres Think-Tanks. Le METI est né en 2001 suite à la réorganisation de l'ancien MITI, lui-même fondé en 1949. Il a pour rôle d'encadrer l'activité économique de l'État et oriente les stratégies des grands groupes industriels.

Aujourd'hui, dans plusieurs secteurs de l'industrie, les Japonais sont en train de passer de l'imitation à l'innovation par l'intégration de l'intelligence économique et concurrentielle dans le dispositif de recherche-développement et dans la conquête de parts de marché à l'extérieur. Le système d'intelligence économique japonais se base sur le triptyque « État, entreprises, citoyens », matérialisé par un décloisonnement et une synergie entre ces différents acteurs.

[1] Jean-Pierre DUFAU, L'intelligence économique, Commission de la coopération et du développement, 2010,p9.

Un système d'intelligence économique se divise traditionnellement en deux pratiques :

- l'aspect offensif, visant à acquérir des informations sur ses concurrents, et qui peut aller jusqu'à leur déstabilisation par l'utilisation de l'information
- l'aspect défensif, qui, a pour objectif de protéger son patrimoine informationnel.

III.10.3 Les États-Unis

Le système d'intelligence économique américain est fondé sur une approche libérale marquée par la dispersion des dispositifs d'intelligence économique individualisés avec des ressources mondiales. Il existe aux Etats –Unis un grand marché de professionnels de l'information au service des entreprises pour assurer des services d'intelligence économique et des services d'influence et de lobby. Cette activité est facilitée par l'existence d'agences de production et de diffusion de l'information technique et commerciale Parmi celles-ci, figurent l'office gouvernemental chargé des publications officielles, la Bibliothèque du Congrès, le Département de la Défense, la National Aeronautics and Space Administration (NASA), l'Agence chargée de la protection de l'environnement et la Fondation nationale de la science. Une des meilleures sources d'information pour les entreprises est le Département américain chargé du Commerce. En novembre 1993, Steele a organisée une conférence à Washington sur le thème « sécurité nationale : la solution des sources ouvertes ». Selon le programme du Steele, les axes stratégiques abordé par ce dernier son les suivants :

- faciliter à tous l'accès à l'information sur des actions économiques d'intérêt national
- renforcer l'intégration des minorités ethniques et améliorer la cohésion nationale
- réduire les gaspillages des ressources pour la maîtrise des technologies de l'information
- repenser la protection de la chaîne nationale de l'information.

III.10.4 L'Afrique

Selon Zakaria Diakité le responsable du Département Intelligence Economique de l'Institut Supérieur de Management et de l'Entrepreneuriat (ISM&E) de Bamako, Mali : « Les pays africains ont le devoir de saisir l'opportunité que leur offre l'IE pour se développer. Concrètement, à travers l'IE, les Etats africains peuvent définir des filières (secteurs) d'excellence sur lesquelles ils (les Etats africains) souhaitent endosser leur développement; ensuite, ils pourront appliquer les pratiques et méthodes de l'IE à ces filières: Veille

stratégique ; Protection du patrimoine du pays en rapport avec ces filières d'excellence ; Lobbying sur ces filières d'excellence »[1].

En Algérie, le 20 décembre 2006 Abdelaziz Belkhadem et le conseil de gouvernement ont examiné le Dossier « Stratégies et politiques de relance et de développement industriels » "L'intelligence économique sous-tend … un volet important de la stratégie nationale industrielle et vise à la réalisation de quatre objectifs majeurs qui sont :

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

En 2010 un document de référence qui porte le nom de : « MANUEL DE FORMATION EN INTELLIGENCE ECONOMIQUE EN ALGERIE » a été réalisé par le Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement (Direction Générale de l'Intelligence Economique, des Etudes et de la Prospective).

Première expérience du genre menée par le ministère, ce Document de référence se base sur une étude réalisée par le Cabinet algérien Veil Tech pour le compte du ministère, à partir d'une enquête menée auprès d'une trentaine d'entreprises industrielles appartenant à divers secteurs d'activité et reflétant la diversité de l'industrie nationale en termes d'effectifs et de métiers.

[1] Zakaria Diakité (2011), op. cit.

L'objectif principal de ce Document est de contribuer à initier un processus organisé et adaptatif de formation permettant de renforcer les capacités des cadres nationaux en matière d'IE et de VS. Il vise en fait à améliorer leurs compétences et leurs savoirs, tout en sensibilisant les entreprises aux problèmes essentiels de la mondialisation et aux moyens d'y faire face.

En 2013 une convention de coopération portant sur la formation des cadres des entreprises industrielles dans l'intelligence économique a été signée à Alger par le Ministère de l'Industrie, de la PME et de la promotion de l'Investissement et l'Institut supérieur de gestion et de planification (ISGP).

Cette convention prévoit la formation en master spécialisé en « intelligence économique et management stratégique » pour une vingtaine de cadres d'entreprises et d'institutions publiques du secteur industriel.

Quant au Maroc elle a décidé de se doter d'institutions permettant d'organiser une politique publique d'intelligence économique au plan national et territorial. Par exemple en 2006 l'Association marocaine d'intelligence économique (l'AMIE), a été créée par des acteurs appartenant au secteur privé, à l'administration et au monde de la recherche. Cette dernière fixe comme objectif d'être un cercle de réflexion et un levier d'impulsion à la disposition de toutes les organisations (entreprises, administrations et associations professionnelles…) pour les informer, les accompagner, les guider en la matière, et aussi fédérer leurs efforts. Elle a organisé en 2007 un colloque international à Casablanca sur le thème de « l'intelligence territoriale ». Le Maroc est l'un des exemples significatifs d'une sensibilisation déjà ancienne à la notion d'intelligence économique et d'une volonté de mettre en œuvre une politique nationale en la matière, de ce fait, l'Etat marocain s'efforce de structurer une politique d'intelligence économique sachons que le dispositif de production et de diffusion de connaissance a permet au Maroc de se classer 3ème producteur scientifique en Afrique, après l'Afrique du sud et l'Egypte.

III.11 Conclusion

Dans le monde d'aujourd'hui la compétitivité des entreprises reposes largement sur leur capacité à accéder aux informations qui leur sont nécessaires et a traiter celle-ci de façon efficace en interne. Il leur faut en effet anticiper sur le marches à venir, appréhender les stratégies de leurs concurrents, diffuser correctement les information en interne et être ainsi à même de préserver leurs avantages compétitifs. C'est l'ensemble de cette activité que l'on peut designer par le terme intelligence économique.

Mais l'intelligence économique est une culture plus qu'une démarche ou processus mise aux dispositions des entreprises ou des états pour surveiller, anticipé et influencer l'environnement tout en assurant la protection du patrimoine informationnel.

C'est une culture de valorisations d'information et de rationalisation de l'exploitation de cette dernière affin de renfoncer la compétitivité et l'innovation pour détenir un avantage des autres.

CHAPITRE 4 : ETUDE DE CAS

IV .1 Présentation d'Algérie Télécom

Algérie Telecom, est une société par actions à capitaux publics de 100.000.000 DA opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques.

Sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, relative à la restructuration du secteur des Postes et Télécommunications, qui sépare notamment les activités Postales de celles des Télécommunications.

Algérie Telecom est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par actions SPA.

Entrée officiellement en activité à partir du 1er janvier 2003, elle s'engage dans le monde des Technologies de l'Information et de la Communication avec trois objectifs:

- ✓ Rentabilité
- ✓ Efficacité
- ✓ Qualité de service

Algérie Telecom est leader sur le marché Algérien des télécommunications qui connait une forte croissance. Offrant une gamme complète de services de voix et de données aux clients résidentiels et professionnels.

Cette position s'est construite par une politique d'innovation forte adaptée aux attentes des clients et orientée vers les nouveaux usages.

Son ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique, et sociale pour se maintenir durablement leader dans son domaine, dans un environnement devenu concurrentiel.

Son souci consiste, aussi, à préserver et développer sa dimension internationale et participer à la promotion de la société de l'information en Algérie.

IV.2 Missions et objectifs d'Algérie Télécom

IV .2.1 Missions

L'activité principale d'Algérie Télécom est de :

- ✓ Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix de messages écrits, de données numériques et d'informations audiovisuelles.
- ✓ Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications.
- ✓ Etablir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux.

V.2.2 Objectifs

Algérie Telecom est engagée dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec les objectifs suivants :

- ✓ Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'usagers, en particulier en zones rurales.
- ✓ Accroître la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications.
- ✓ Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.
- ✓ Acquérir de nouvelles parts de marché.
- ✓ Devenir un operateur multimédia.
- ✓ Extension du réseau commercial.
- ✓ Employer une démarche marketing innovante et une politique de communication efficace.
- ✓ Mettre en place de nouvelles procédures en matière de ressources humaines.

Enfin les objectifs du plan d'action du gouvernement assignés à Algérie Télécom pour 2013 et 2014 :

1. Le raccordement de toutes les communes et les agglomérations secondaires de plus de 1000 habitants au réseau national de fibre optique. Pour 2013, 919 communes et localités ont été programmées pour être raccordées en FO ;
2. L'augmentation des capacités d'accès au téléphone et à l'Internet par le raccordement de 2 millions d'abonnés à l'Internet par des accès à haut et très haut débits, dont 1 millions d'abonnés à fin 2013 ;
3. Modernisation de l'opérateur historique Algérie télécom ;
4. L'augmentation du taux de relève des dérangements téléphoniques en 24 heures à 70 % en 2013 et à 80% en 2014 ;

Rapport-Gratuit.com

5. Déploiement et exploitation d'un réseau élargi fixe de technologie évolutive à long terme 4G LTE.

IV .3 Organisation d'Algérie Télécom

Algérie Télécom est organisée en Divisions, Directions Centrales, et Régionales, a cette structure s'ajoutent trois filiales:

Figure VI.1 Les trois filiales d'Algérie Telecom[1]

1) Mobile (Mobilis)

En Aout 2003, l'activité mobile d'Algérie Telecom a été finalisée et ATM Mobilis est crée sous forme de société par actions. L'une des réalisations importantes de Mobilis, est la mise en place en Décembre 2005 d'un réseau pilote UMTS, en partenariat avec l'équipementier chinois Huawei. Ainsi que le lancement de son service GPRS/MMS en février 2005.

[1] www.algerietelecom.dz

2) Internet (Djaweb)

Algérie Telecom internet (Djaweb), filiale du groupe Algérie Telecom est un fournisseur de services internet présent sur les 48 wilayas, depuis son lancement en 2001.

3) Télécommunications Spatiales (RevSat)

Algérie Telecom satellite a été crée en Juillet 2004, cette entité a été filialisée deux année plus tard, le 29 juillet 2006 sous la dénomination de ATS RevSat.

Algérie Telecom s'implique dans le développement socio-économique du pays à travers la fourniture des services de télécommunications.

En outre, Algérie Télécom met en œuvre des moyens importants pour rattacher les localités isolées et les établissements scolaires.

Le Marketing et l'action commerciale pour réhabiliter l'image de marque d'Algérie Telecom et fidéliser sa clientèle, notamment par la mise en place du système informatique « GAIA » qui permet :

- ✓ Le client aura un guichet unique au niveau de l'ACTEL, qui saisit la demande du client, ses coordonnées, l'adresse, etc.
- ✓ La suppression de l'échange de papier entre les services techniques du CECLI et l'Actel "gestion zéro papier».
- ✓ Permettre aux clients de consulter leurs factures à travers l'Internet.
- ✓ Recrutement et formation.
- ✓ Partenariat Dans le cadre du partenariat, Algérie Télécom pourra profiter aussi bien du savoir faire que de capitaux. S'agissant de diversification d'activités, la branche des services d'Algérie Télécom, contrairement à celle des infrastructures sera largement ouverte à la concurrence à travers des partenariats susceptibles d'engendrer l'épanouissement de l'investissement pour obtenir des niveaux de rentabilité élevés avec des retours rapides sur investissements.
- ✓ Introduction massive des nouvelles technologies.

IV.4 Organigramme

L'organigramme d'Algérie Télécom se représente comme suivant :

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

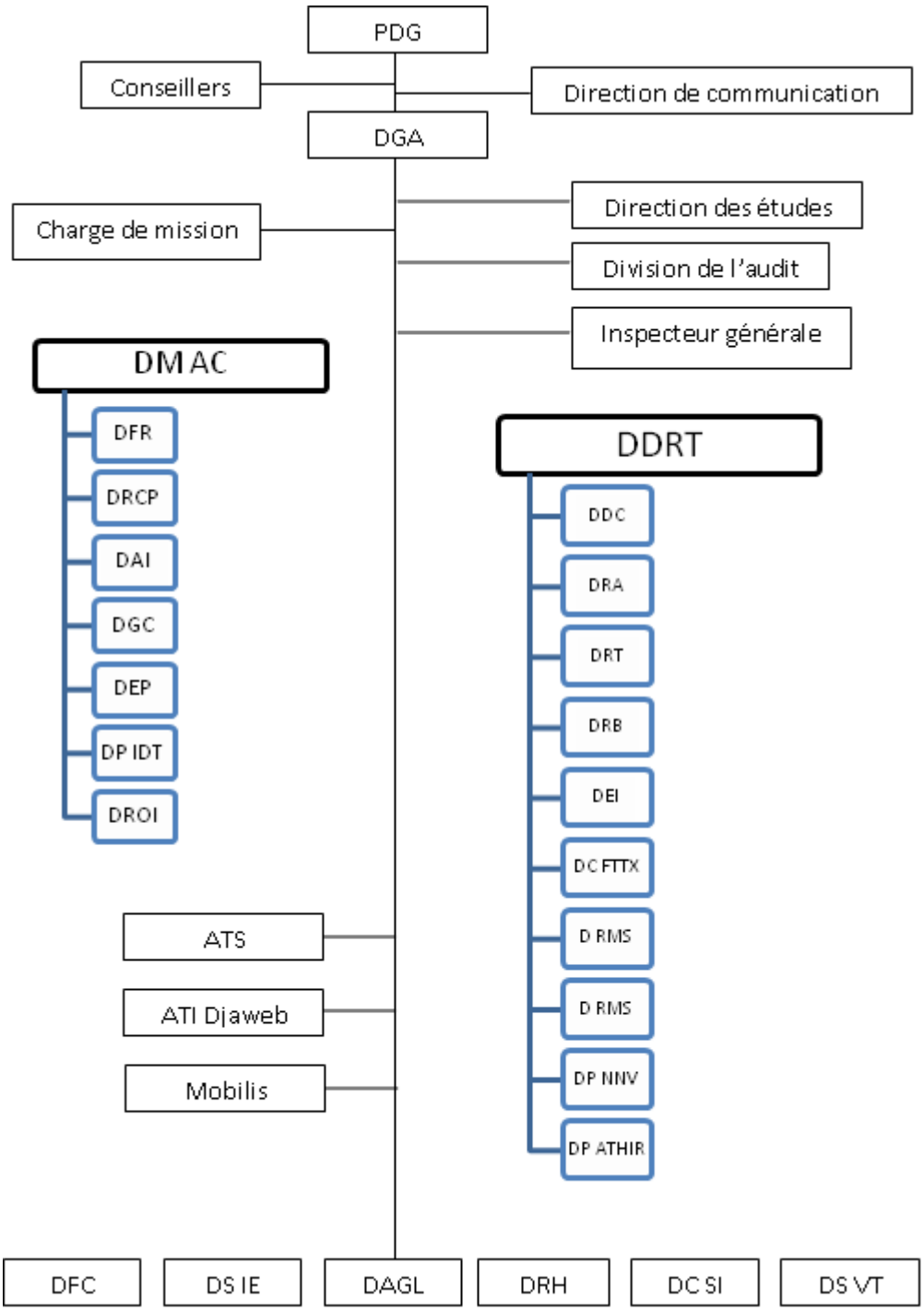


Figure VI.2 Organigramme d'Algérie Telecom

Mais l'entreprise Algérie Télécom entame sa modernisation et sa mue en initiant un nouvel organigramme selon son Président-directeur général, M. Moussa Benhamadi. Donc Algérie Telecom vécue actuellement une phase de transition.

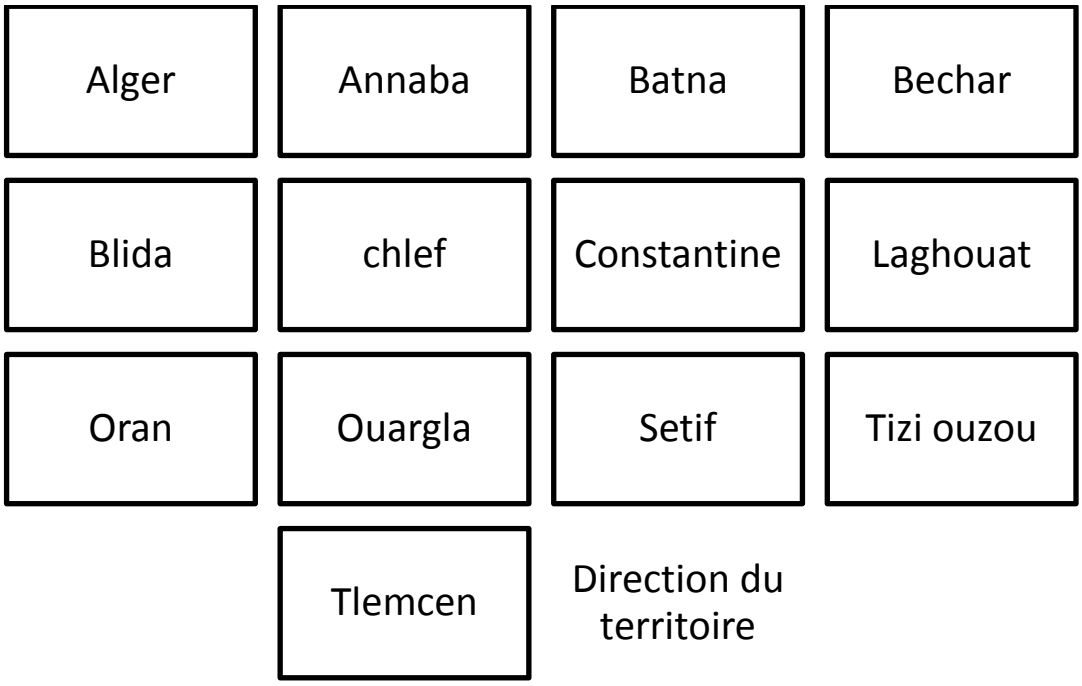


Figure VI.3 Organigramme des directions du territoire d'Algérie Telecom

IV.5 Bilan des réalisations 2003-2013

IV.5.1 Réseau National

La fibre optique a été introduite en Algérie en 1987. C'est la technologie principale qui avait constitué les réseaux de longues distances nationaux et internationaux.

Avant 2000, le réseau terrestre de FO totalisait 7244 km pour passer à 15 000 km en 2003 et à 47 000 km à mi 2013.

De 2,5 Gbps de l'année 2000, la capacité du réseau de transport a atteint aujourd'hui 350 Gbps au Nord et 120 Gbps au Sud du pays.

Le plan d'action d'Algérie Télécom à l'horizon 2014 vise la modernisation du réseau. Cette modernisation n'est possible qu'à travers la densification de la Fibre Optique afin de permettre de fédérer les réseaux voix et data au niveau national ainsi que la généralisation de l'utilisation du support en Fibre Optique au niveau urbain, et ce par le remplacement des câbles de cuivre vétustes, très couteux et source principale de la dégradation de la qualité de service.

Aussi, dans le cadre du plan de développement à l'horizon 2014, près de 2 200 Localités à plus de 1000 habitants sont programmées pour être raccordées à la Fibre optique. La distance est estimée à 23 935 km.

IV.5.2 Réseau International

Pour véhiculer les services voix et DATA, le réseau international d'Algérie Télécom est composé de liens sous-marins, terrestres et satellitaires :

Vu la demande pressante de capacités IP édictée par le déploiement rapide de l'Internet et l'Internet haut débit, la liaison sous-marine Alpal2 qui relie Alger à Palma a connu en 2007, une extension de 2,5 Gbps à 10 Gbps.

La deuxième liaison sous-marine « SMW4 » reliant Annaba, Marseille et Singapour offre des opportunités plus diversifiées en matière de capacités et des points d'atterrissement éventuels multiples qui permettent la mise en place d'offres diversifiées en matière de voix et d'Internet. En plus des liaisons sous-marines, Algérie Télécom utilise les liaisons terrestres et satellitaires pour entretenir les quinze relations directes et atteindre à travers elles, le reste du monde.

Pour développer son réseau de télécommunications à l'international, Algérie Télécom a lancé le projet de la troisième liaison en fibre optique entre Oran et Valence (Espagne).

Par ailleurs et en vue d'optimiser les charges de locations des liens à l'international et canaliser les appels internationaux destinés à l'Algérie, Algérie Télécom envisage de créer des points de présence en Europe. Le premier a été créé en 2011 à Marseille en collaboration avec le partenaire ISLALINK qui a créé la filiale Oran Link dédiée à l'exploitation de ce point de présence (POP).

IV.5.3 Réseau d'accès

Le parc d'équipements d'accès était à 2 637 234 en 2003. A fin 2012, ce parc a atteint 5 014 122 équipements d'accès dont 4 030 122 en équipements filaires et 984 000 en équipements WLL.

L'activité dans le segment du réseau d'accès a connu un saut durant l'année 2012, notamment par le déploiement de 600 000 accès de nouvelle technologie de type MSAN répartis sur vingt deux (22) Wilayas.

Ce programme de déploiement des équipements de nouvelle technologie a permis la modernisation du réseau à hauteur de 14% à mars 2013. Ce programme est étendu aux 48 wilayas pour la modernisation de trois millions d'accès dont 1 millions programmés pour 2013.

Le nombre de clients au service téléphonique est passé de 2 079 464 en 2003 à 3 267 183 à mars 2013, soit une évolution de 57%.

IV.5.4 L'Internet

Dans le domaine de l'Internet, l'évolution est positive à plus d'un titre. La conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, la CNUCED, dans son rapport « Information Economy Report 2009 : tendances et perspectives » a classé l'Algérie parmi les 5 pays du continent africain qui concentrent 90 % des abonnés à Internet Haut débit aux côtés du Maroc, la Tunisie, l'Egypte et l'Afrique du sud.

Ceci est le résultat de plusieurs opérations de mise à niveau, d'assainissement, d'organisation et d'efforts pour le développement et l'extension des réseaux de transmission national et international.

En effet, à partir de 2008, les 1 541 communes sont raccordées à l'Internet via le réseau ADSL ce qui a permis de connecter les foyers, les entreprises et les cybercafés.

La pénétration de l'Internet haut débit au niveau des foyers est passée de 1% en 2005 à 20% en 2013.

La bande passante internationale qui se limitait à deux liens de 34 Mbps à connu une évolution progressive depuis 2004 pour atteindre 5 Gbps en 2005, 10,8 Gbps en 2007 ensuite 48 Gbps à 2010 pour arriver aujourd'hui à 131 Gbps et ce, avec une diversification des supports internationaux (Alpal2, SMW4) et des fournisseurs Internet Internationaux (France Telecom, Telefonica et Telecom Italia Sparkle et autres …).

La capacité d'accès ADSL, quant à elle, est passée de 56 000 en 2005 à 1 309 454 d'accès à fin mars 2013. En outre, avec le déploiement du réseau de nouvelle génération de type MSAN, 682 540 sont aujourd'hui en service dont 50% supportant l'ADSL 2+.

Concernant le nombre de clients ADSL, il est passé de 178 707 clients à fin 2007 à 1 188 201 à mars 2013 dont 60% en ADSL avec modem Wifi. L'engouement a eu lieu notamment en

2008, suite à la réduction de 50% sur l'ensemble des offres ADSL proposées par Algérie Télécom.

En 2003, le débit des connexions sur le réseau téléphonique offraient un débit maximum de 64 kbps. Aujourd'hui, avec l'ADSL2+, le débit peut atteindre 20 Mbps.

Les entreprises peuvent opter pour l'extension de leur réseau avec des possibilités de connexion par Fibre optique qui peuvent aller jusqu'à 10 Gbps.

IV.5.5 Réseaux d'entreprises

Algérie Télécom est fière de bénéficier de la confiance des institutions publiques et des grandes entreprises du secteur économique publiques et privées. Algérie Télécom offre à ces clients une panoplie de service via le réseau qui est mis à leur disposition.

Plus de 83 000 liens internet haut débit sont activés pour ces clients dont 55% en ADSL et SHDSL et 39% en liaisons spécialisées.

Le nombre de liaisons spécialisées dédiées aux institutions et entreprises est passé de 19 000 en 2005 à 32 500 en 2013 soit une augmentation de 71% durant cette période.

Les liaisons X25 de technologie obsolète ne représentent que 5% de ces liens et un programme de migration pour l'ensemble des clients a été arrêté au début de l'année 2013.

IV.5.6 Réseau Commercial

Depuis la création d'Algérie Télécom, le réseau commercial a été renforcé d'année en année pour se rapprocher des clients. Aujourd'hui, nous comptons 341 agences commerciales contre 225 agences en 2005.

IV.5.7 Les ressources humaines

En 2003, Algérie Télécom comptait 20 845 agents avec un taux d'encadrement très faible ne dépassant pas 2%. Après plus de dix ans, on compte 5 879 cadres et cadres supérieurs sur l'ensemble des 21 357 employés soit, un taux d'encadrement de 27%.

L'effort de formation est passé de 1400 employés formés en 2003 à 5 029 en 2012 et plus de 8 000 employés à former à fin 2013 selon les objectifs fixés dans le cadre du plan d'actions.

Depuis sa création, Algérie Télécom a recruté 11 447 employés toutes catégories confondues dont 3 121 dans le cadre du dispositif d'aide à l'insertion professionnelle (DAIP)

V.6 Questionnaires

IV.6.1 Description du questionnaire

Nous exposerons dans ce chapitre un questionnaire administré à un échantillon composé de vingtaine (23) de cadres et responsables au niveau d'Unité opérationnel de communication – Tlemcen - (Vous retrouverez le questionnaire dans l'annexe [A1]). Le questionnaire a été déposé en 2013 au niveau de cette unité et se compose de 25 questions regroupées comme suivant :

- Les cinq premières questions sont consacrées aux informations personnelles.
- Les questions 7, 8 et 9 portent sur la définition de la veille stratégique et intelligence économique.
- Les questions 11, 12, …, 18 concernent le besoin d'information et les démarches de la veille stratégique, c'est-a-dire le premier volet de l'intelligence économique.
- Les questions 19, 20, 21 te 22 portent sur le deuxième et le troisième volet de l'intelligence économique.
- Les questions qui restent portent sur la relation entre la veille stratégique et l'intelligence économique ainsi les obstacles qui font face à cette dernière.

IV.6.2 Interprétation et analyse des résultats

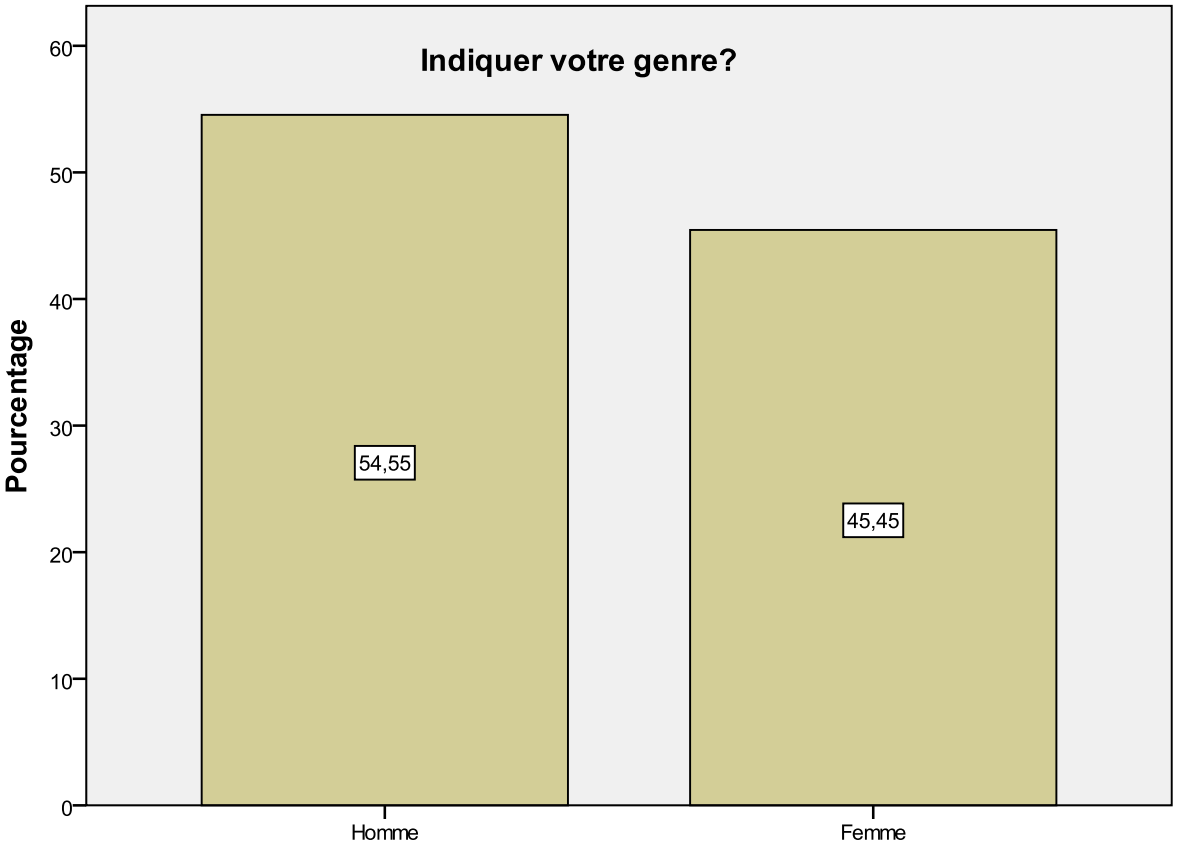
Pour la réalisation de cette phase je me suis basé sur les outils suivants :

- IBM SPSS Statistics Version 19

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Indiquer votre sexe?

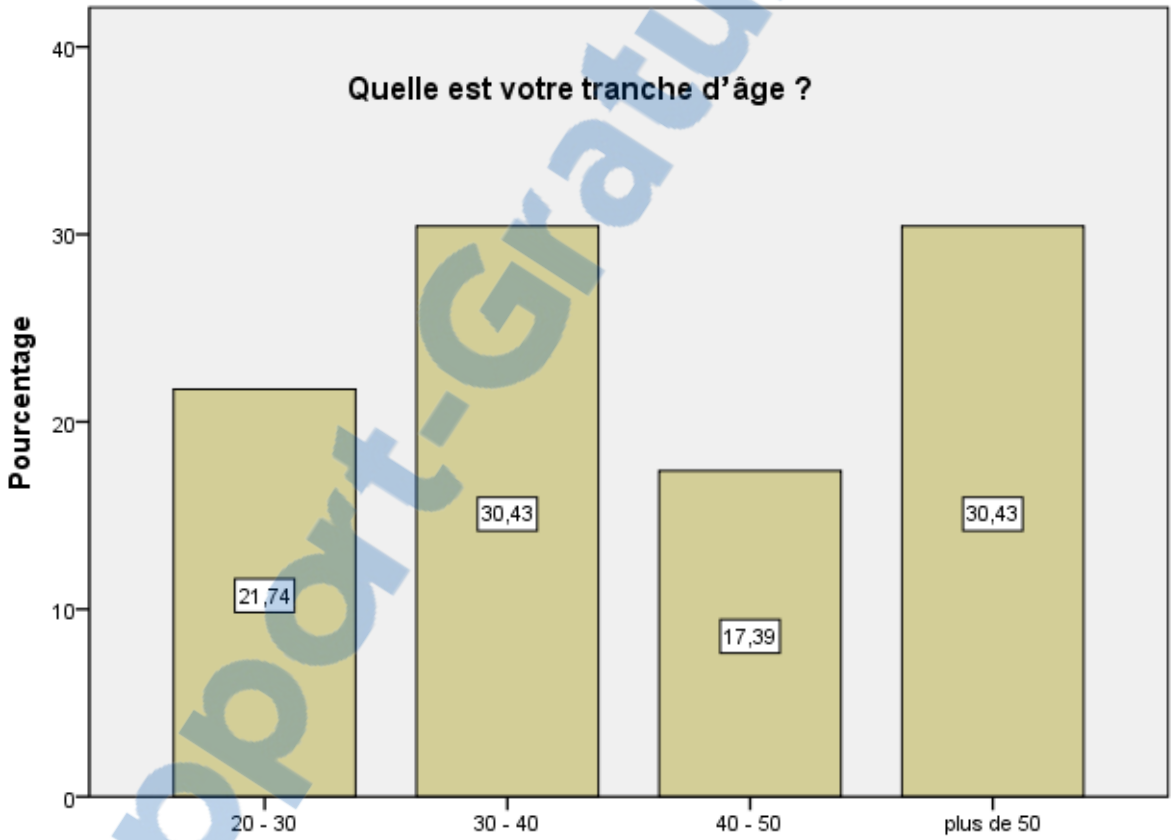
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	12	52,2	54,5	54,5
	Femme	10	43,5	45,5	100,0
	Total	22	95,7	100,0	
Manquante	Système manquant	1	4,3		
Total		23	100,0		



Il ya une certaine égalité entre le nombre des hommes et des femmes avec un petit avantage pour les hommes.

Quelle est votre tranche d'âge ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20 - 30	5	21,7	21,7	21,7
	30 - 40	7	30,4	30,4	52,2
	40 - 50	4	17,4	17,4	69,6
	plus de 50	7	30,4	30,4	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

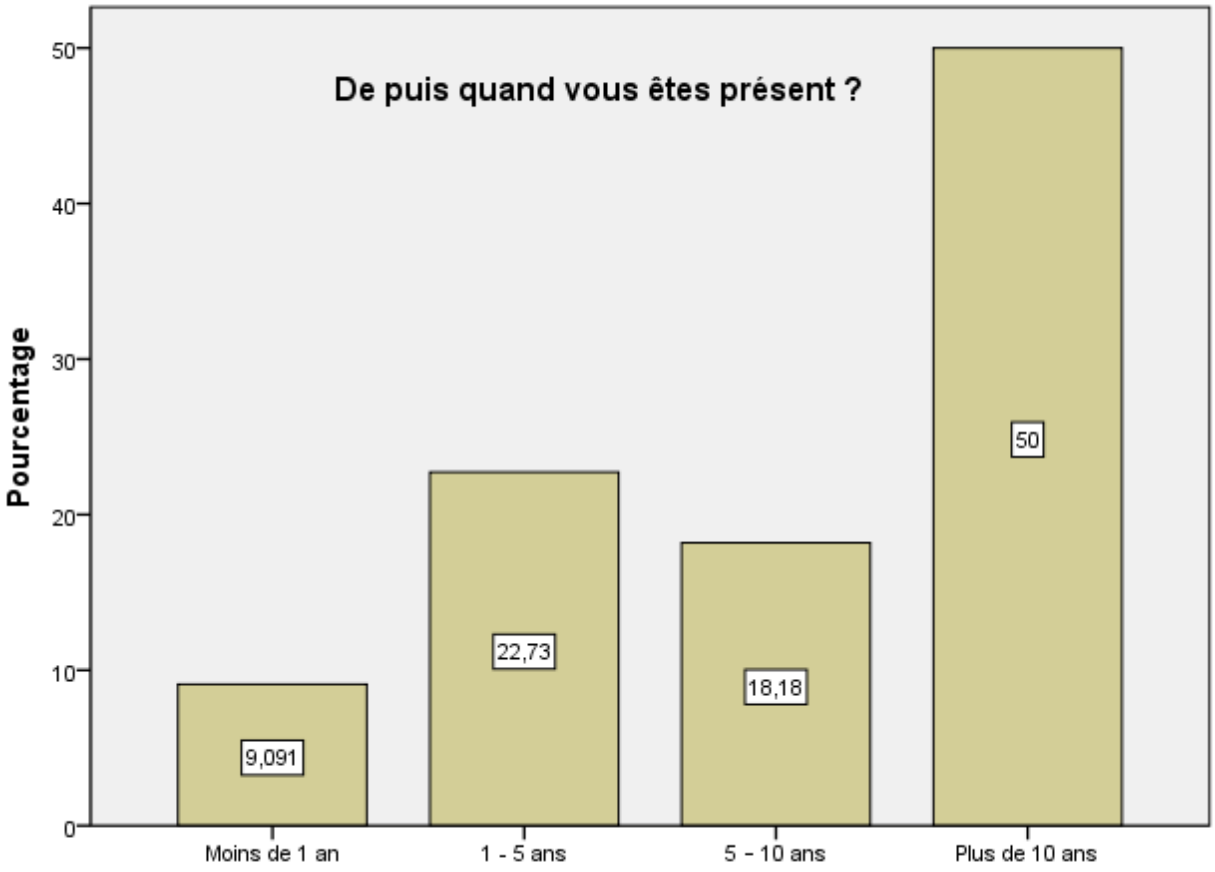


On remarque que tous les tranche d'âge sont présents à l'intérieure de l'entreprise, par exemple la tranche des jeunes entre 20 et 30 ans représente plus de 30%.

Rapport-Gratuit.com

De puis quand vous êtes présent ?

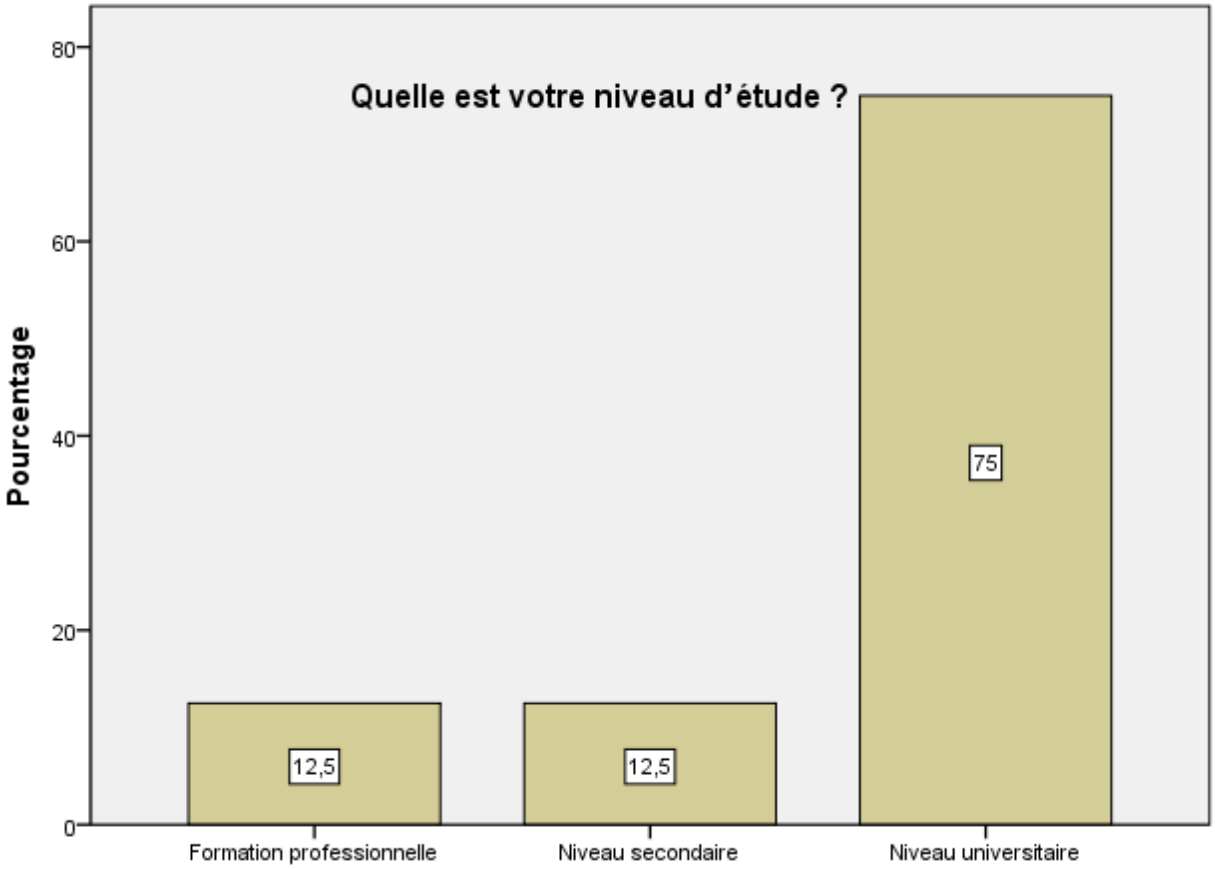
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 1 an	2	8,7	9,1	9,1
	1 - 5 ans	5	21,7	22,7	31,8
	5 – 10 ans	4	17,4	18,2	50,0
	Plus de 10 ans	11	47,8	50,0	100,0
	Total	22	95,7	100,0	
Manquante	Système manquant	1	4,3		
Total		23	100,0		



On remarque que la moitié des cadres ont plus de 10 ans de travaille a l'intérieure de cette entreprise se qui veut dire qu'ils ont acquis une bonne expérience avec ces années.

Quelle est votre niveau d'étude ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Formation professionnelle	3	12,5	12,5	12,5
	Niveau secondaire	3	12,5	12,5	25,0
	Niveau universitaire	18	75,0	75,0	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

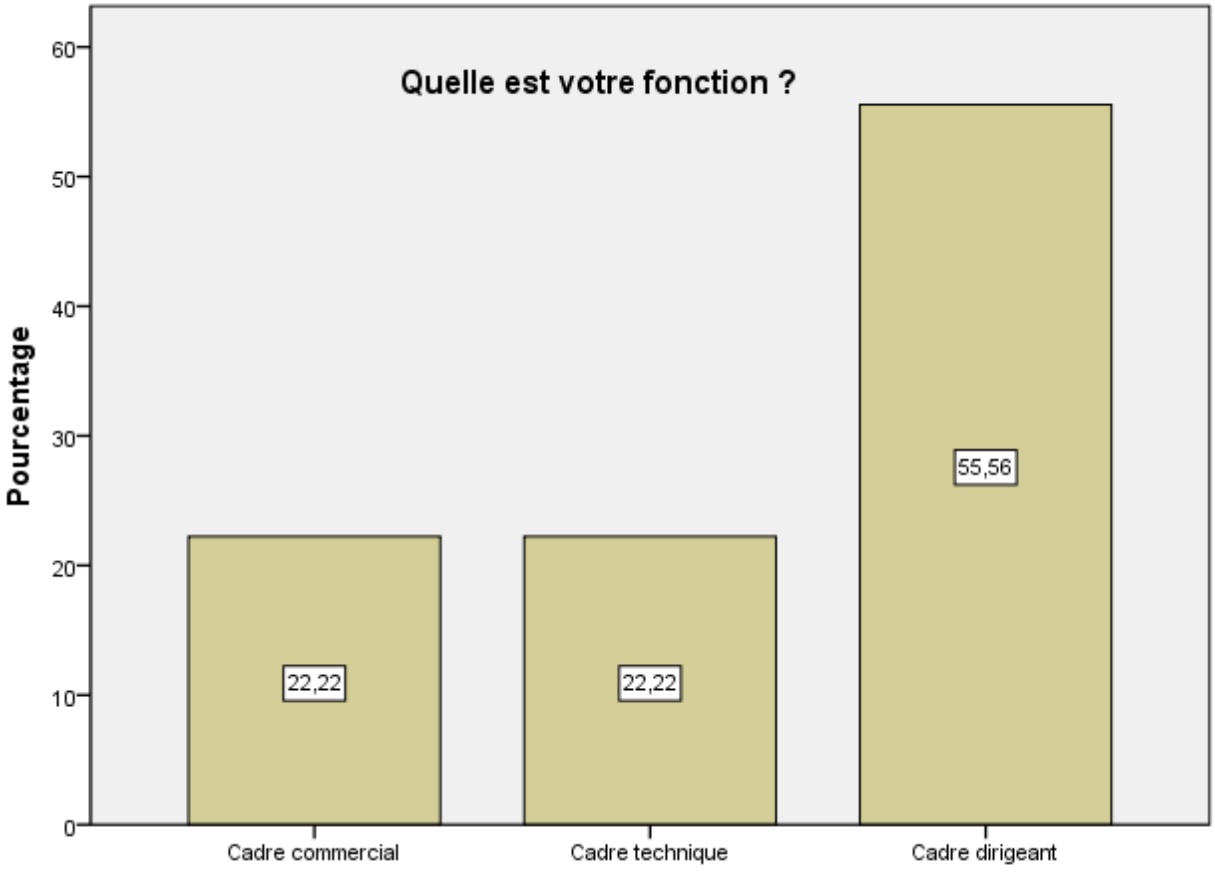


On remarque que la majorité des cadres ont étudié à l'université et ils ont obtenue leurs diplômes universitaires.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Quelle est votre fonction ?

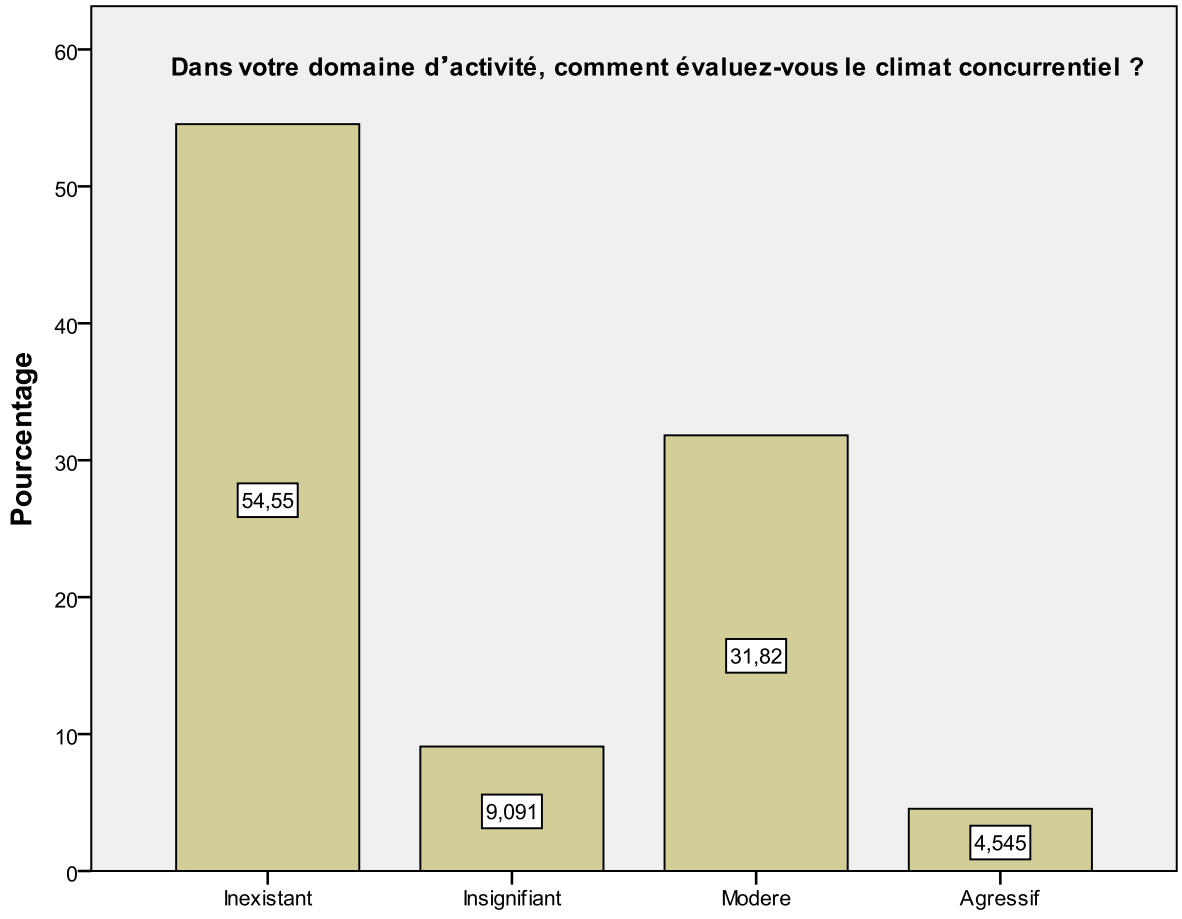
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Cadre commercial	4	17,4	22,2	22,2
	Cadre technique	4	17,4	22,2	44,4
	Cadre dirigeant	10	43,5	55,6	100,0
	Total	18	78,3	100,0	
Manquante	Système manquant	5	21,7		
Total		23	100,0		



On remarque que plus de 55% des cadres sont des cadres dirigeant tant dit que le reste des cadres sont soi des cadres commercial ou des cadres technique se qui explique la nature du travaille et des activités d'Algérie Telecom.

Dans votre domaine d'activité, Comment évaluez-vous le climat concurrentiel ?

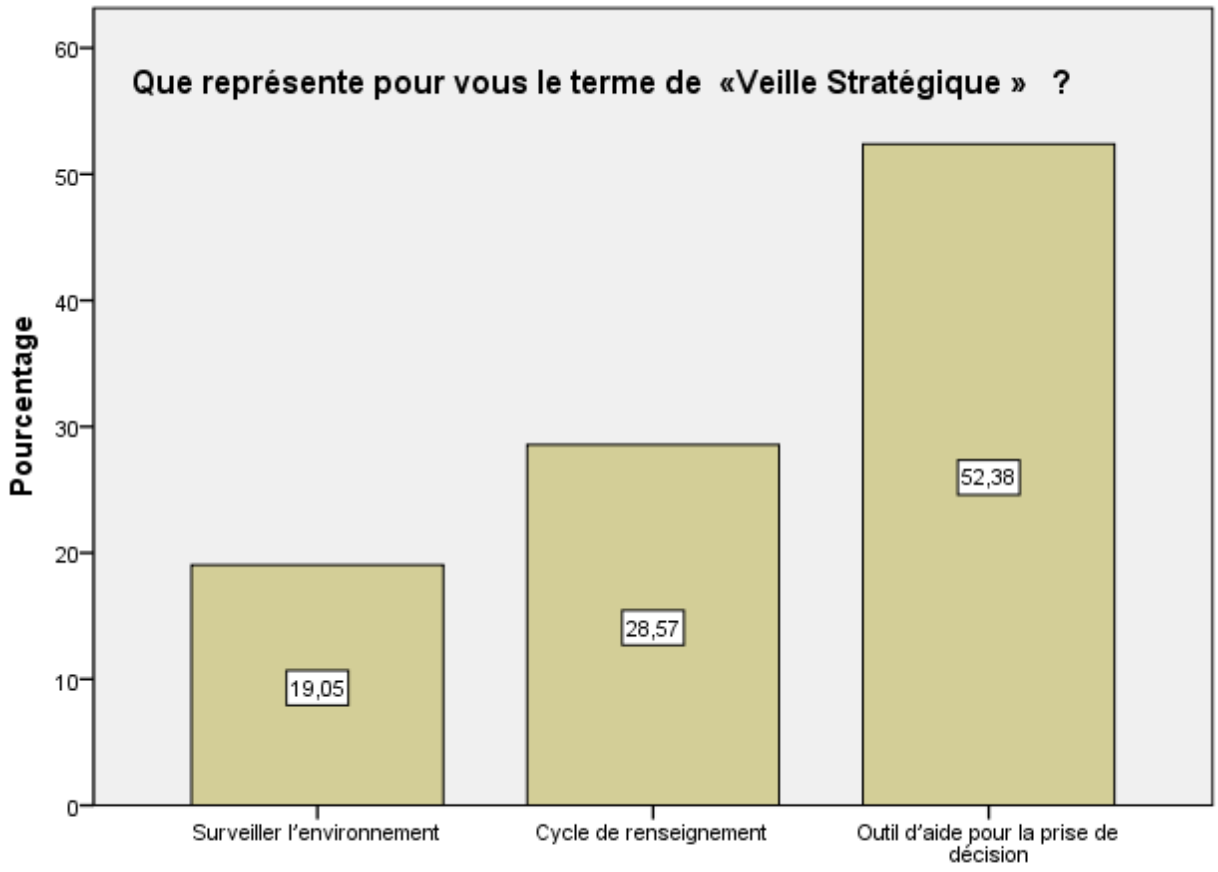
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Inexistatnt	12	52,2	54,5	54,5
	Insignifiant	2	8,7	9,1	63,6
	Modere	7	30,4	31,8	95,5
	Agressif	1	4,3	4,5	100,0
	Total	22	95,7	100,0	
Manquante	Système manquant	1	4,3		
Total		23	100,0		



On remarque que plus de la moitié des cadres pensent que le climat concurrentiel est inexistant dans le domaine d'activité de l'entreprise.

Que représente pour vous le terme de «Veille Stratégique » ?

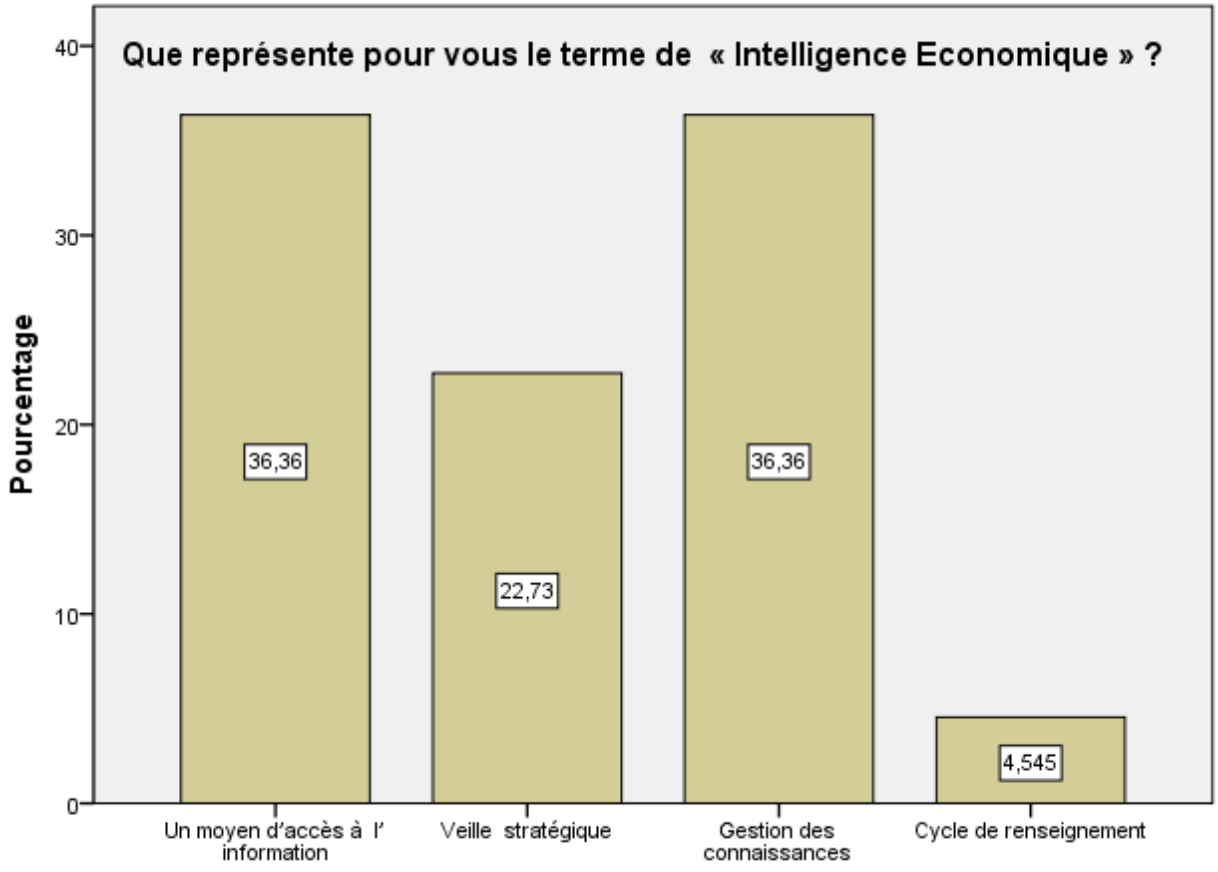
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Surveiller l' environnement	4	17,4	19,0	19,0
	Cycle de renseignement	6	26,1	28,6	47,6
	Outil d' aide pour la prise de décision	11	47,8	52,4	100,0
	Total	21	91,3	100,0	
Manquante	Système manquant	2	8,7		
Total		23	100,0		



On remarque que plus de 52% des cadres considèrent la veille stratégique comme un outil d'aide pour prendre les décisions tant dit que 29% la considère comme une activité d'orientation générale, de collecte, traitement et de diffusion d'informations.

Que représente pour vous le terme de « Intelligence Economique » ?

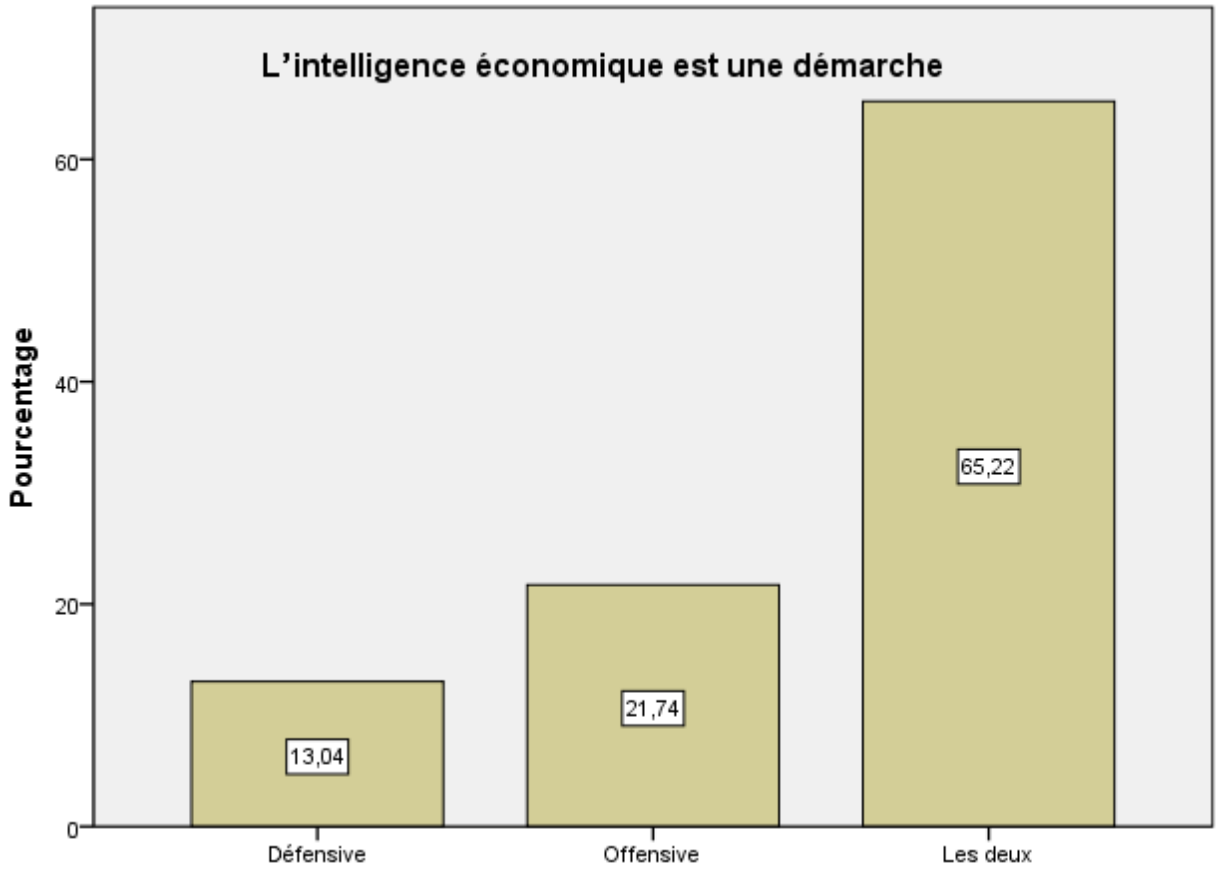
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Un moyen d'accès à l' information	8	34,8	36,4	36,4
	Veille stratégique	5	21,7	22,7	59,1
	Gestion des connaissances	8	34,8	36,4	95,5
	Cycle de renseignement	1	4,3	4,5	100,0
	Total	22	95,7	100,0	
Manquante	Système manquant	1	4,3		
Total		23	100,0		



On remarque que 36% des cadres pensent que l'intelligence économique est seulement un moyen qui permet d'accédée à l'information dans le temps ou d'autre (36%) le considère commettant une gestion des connaissances tant dit que 22% pensent que l'intelligence économique représente la veille stratégique.

L'intelligence économique est une démarche

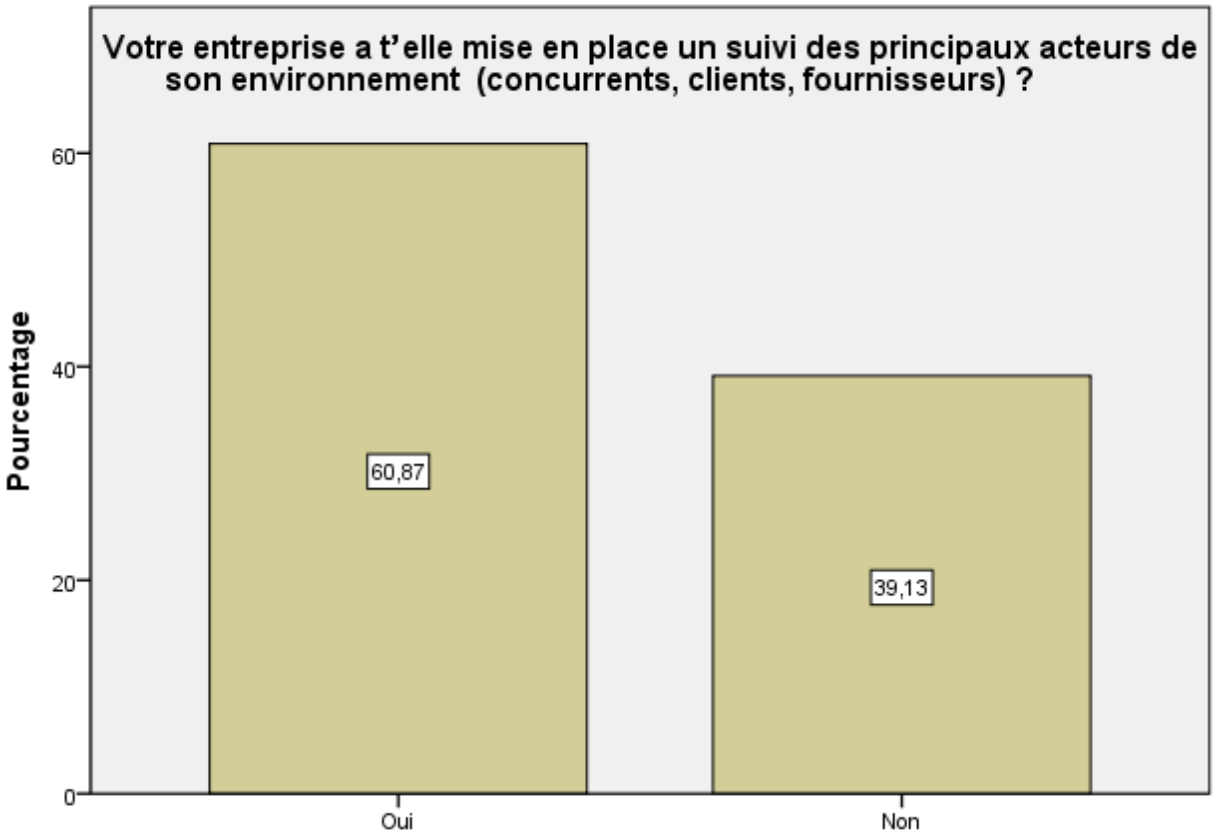
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Défensive	3	13,0	13,0	13,0
	Offensive	5	21,7	21,7	34,8
	Les deux	15	65,2	65,2	100,0
	Total	23	100,0	100,0	



On remarque que 65% des cadres considèrent l'intelligence économique comme une démarche à la fois défensive et offensive.

Votre entreprise a t'elle mise en place un suivi des principaux acteurs de son environnement (concurrents, clients, fournisseurs) ?

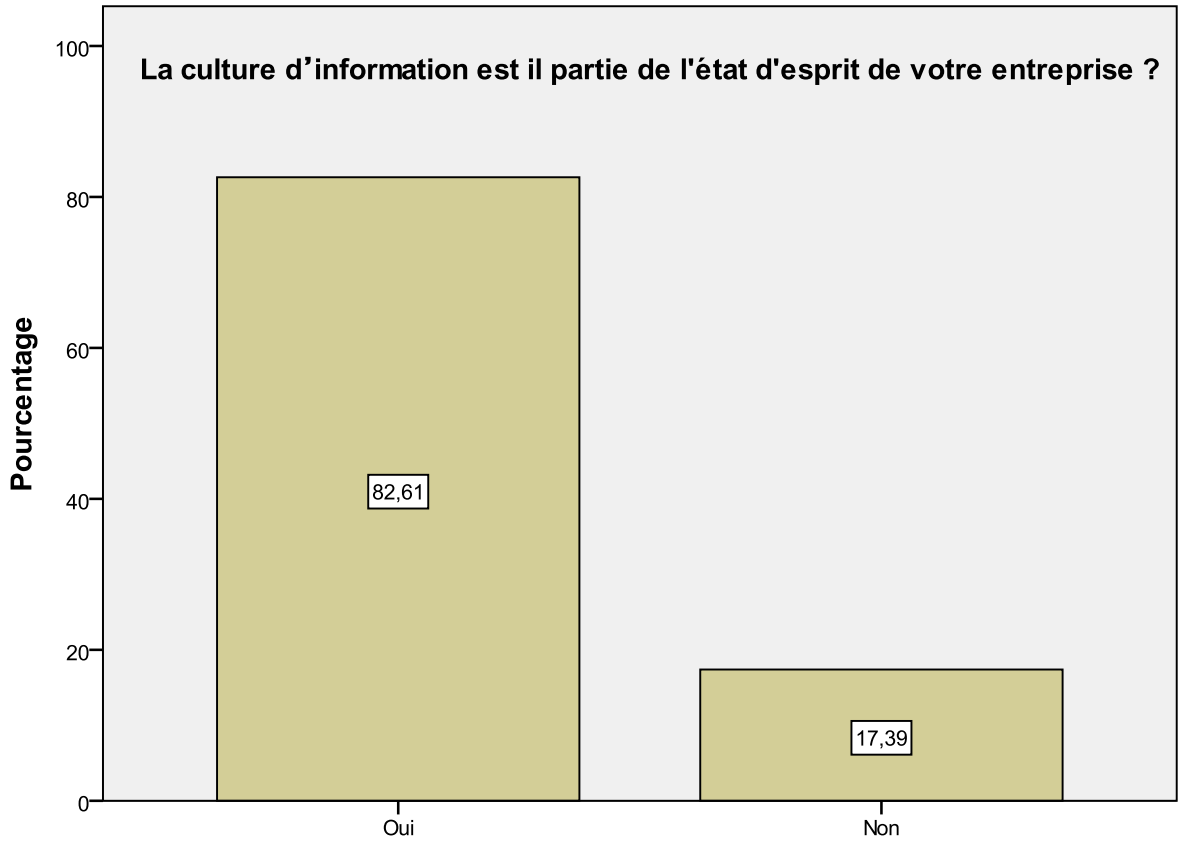
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	14	60,9	60,9	60,9
	Non	9	39,1	39,1	100,0
	Total	23	100,0	100,0	



On remarque que plus de 60% des cadres considèrent que leur entreprise est à l'écoute de son environnement à travers la mise en place d'un suivi des principaux acteurs.

La culture d'information est il partie de l'état d'esprit de votre entreprise ?

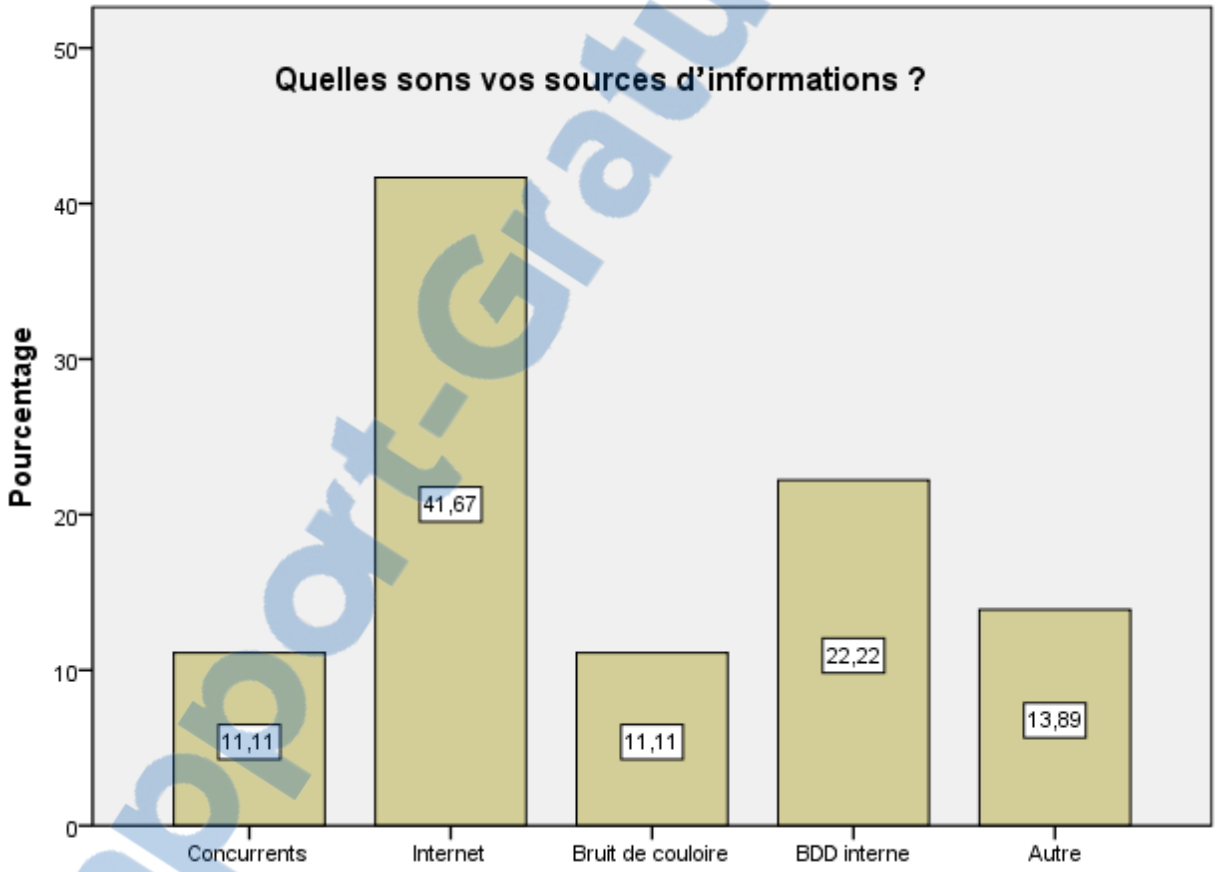
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	19	82,6	82,6	82,6
	Non	4	17,4	17,4	100,0
	Total	23	100,0	100,0	



On remarque que plus de 82% des cadres valorisent l'information et la considère comme une matière première et primordiale pour la vie de l'entreprise.

Quelles sons vos sources d'informations ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Concurrents	4	11,1	11,1	11,1
	Internet	15	41,7	41,7	52,8
	Bruit de couloire	4	11,1	11,1	63,9
	BDD interne	8	22,2	22,2	86,1
	Autre	5	13,9	13,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

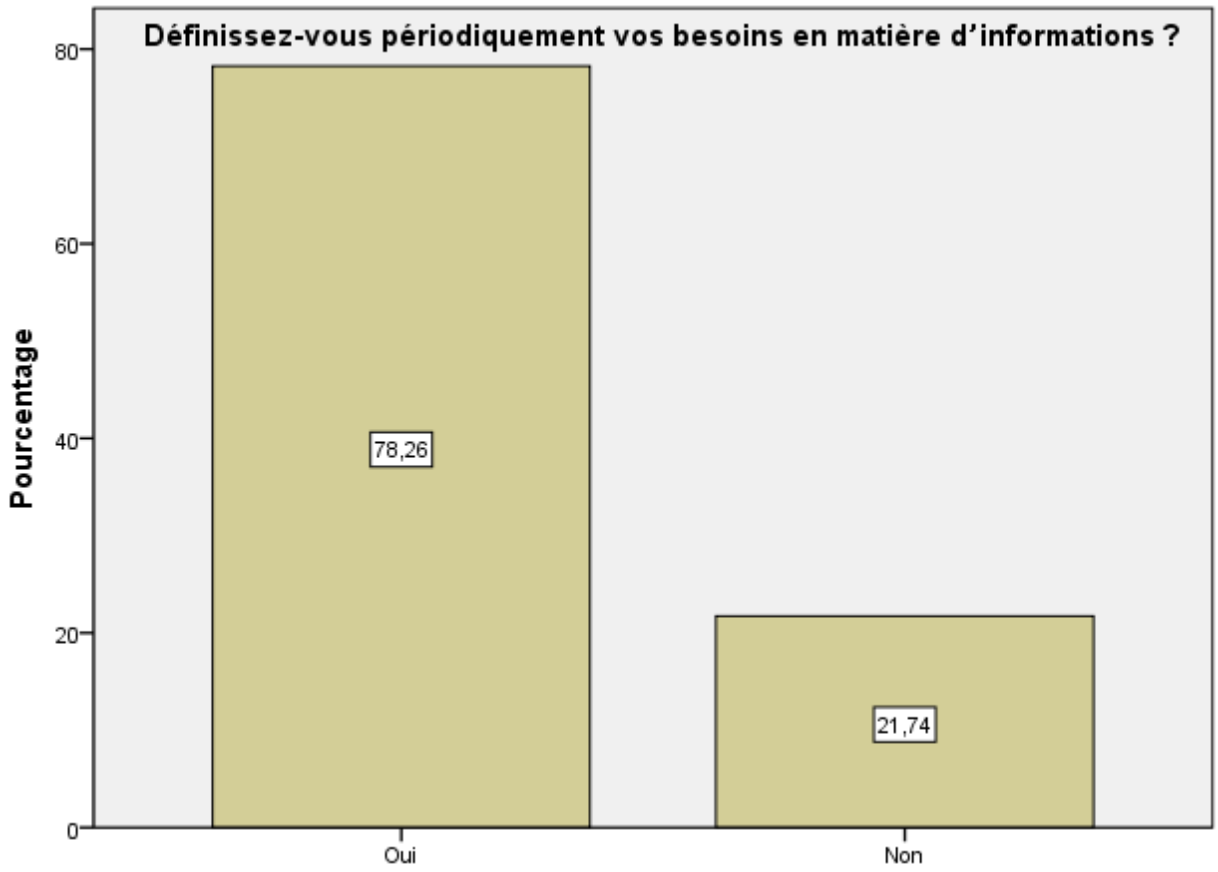


On remarque qu'il ya une diversité dans les sources d'informations : 41% des informations sont acquis par internet, 22% par les BDD interne …etc.

Rapport-Gratuit.com

Définissez-vous périodiquement vos besoins en matière d'informations ?

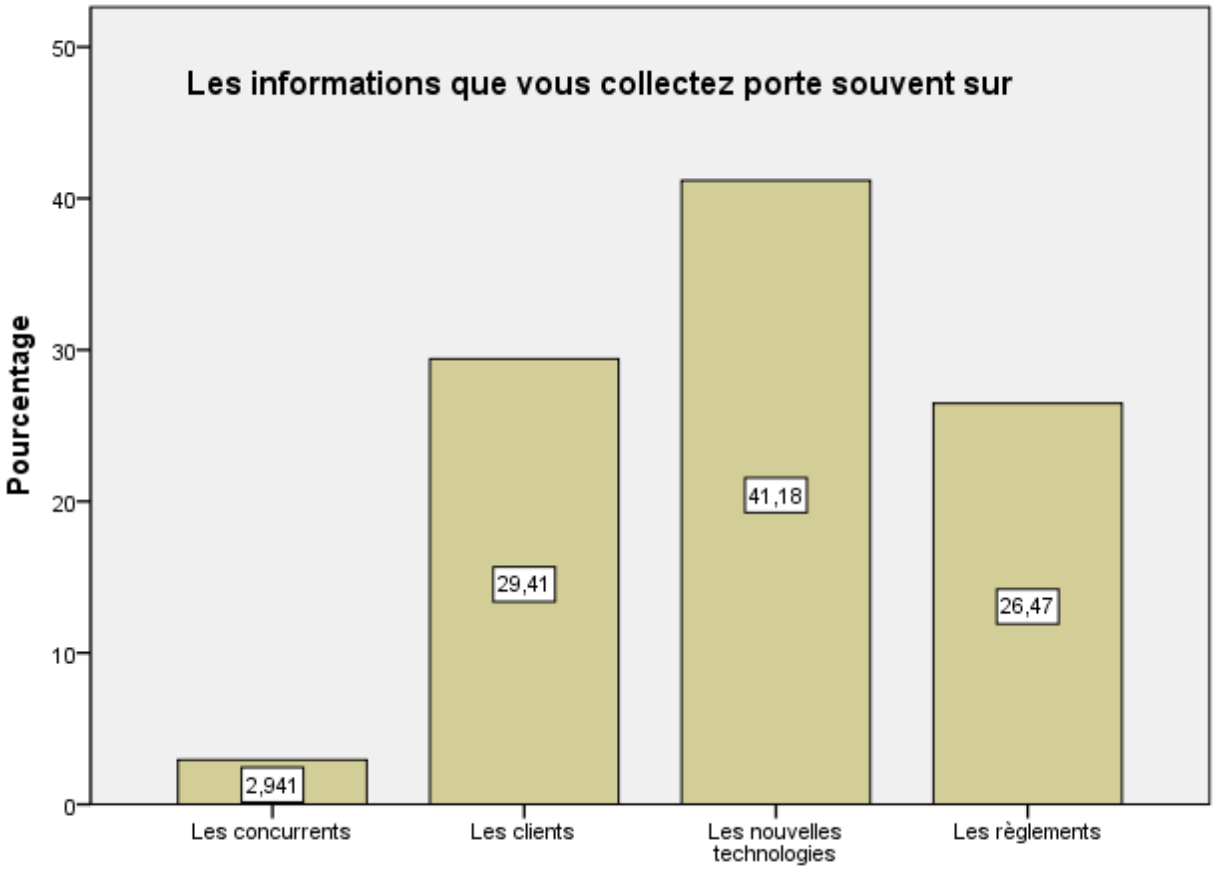
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	18	78,3	78,3	78,3
	Non	5	21,7	21,7	100,0
	Total	23	100,0	100,0	



On remarque que 78% des cadres réalisent une analyse périodique des besoins en matière d'information.

Les informations que vous collectez porte souvent sur

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Les concurrents	1	2,9	2,9	2,9
	Les clients	10	29,4	29,4	32,4
	Les nouvelles technologies	14	41,2	41,2	73,5
	Les règlements	9	26,5	26,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

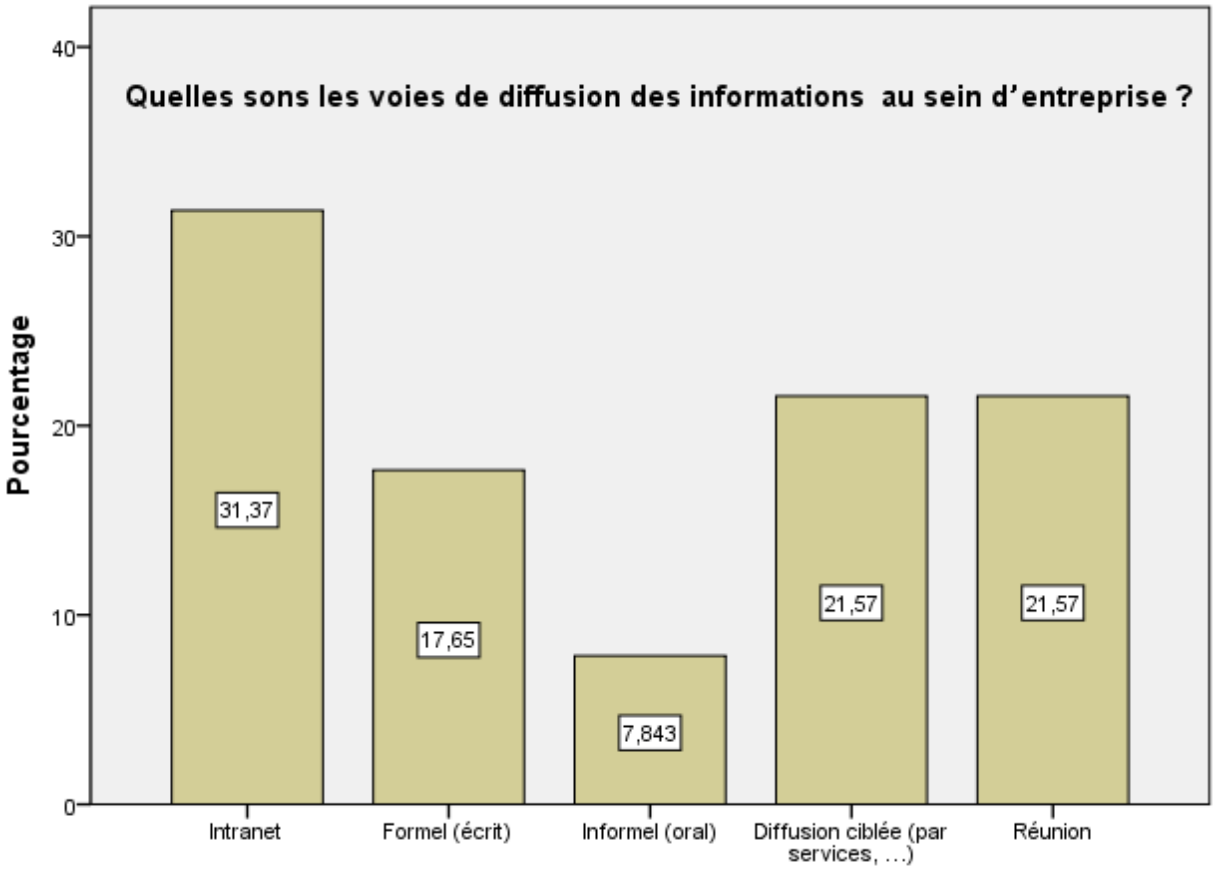


On remarque que 41% des informations collecté touches les nouvelles technologies et cela peut être expliqué par la nature du travaille de l'entreprise d'Algérie Telecom.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Quelles sons les voies de diffusion des informations au sein d'entreprise ?

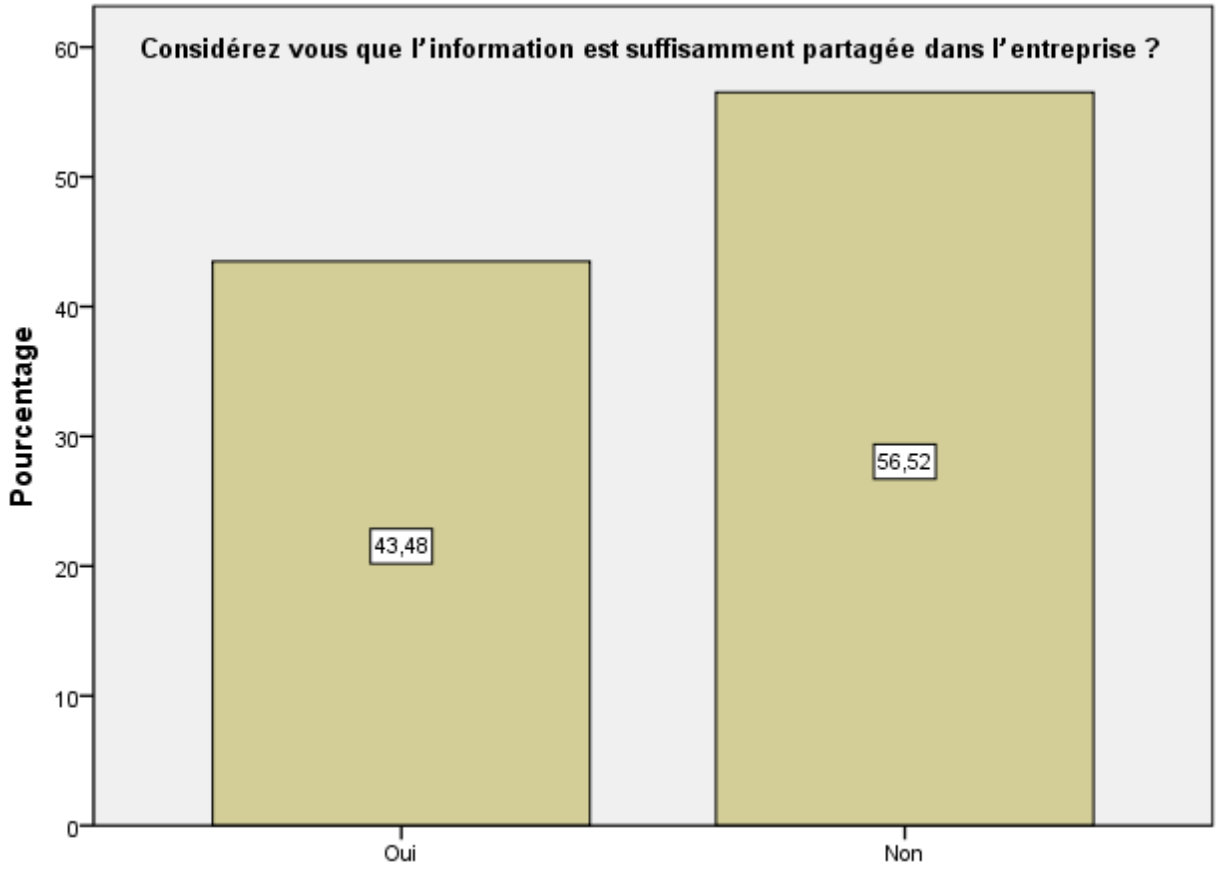
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Intranet	16	31,4	31,4	31,4
	Formel (écrit)	9	17,6	17,6	49,0
	Informel (oral)	4	7,8	7,8	56,9
	Diffusion ciblée (par services, ...)	11	21,6	21,6	78,4
	Réunion	11	21,6	21,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	



On remarque qu'il ya une diversité dans les voies de diffusion des informations : 31% intranet, 21% réunion … etc.

Considérez vous que l'information est suffisamment partagée dans l' entreprise ?

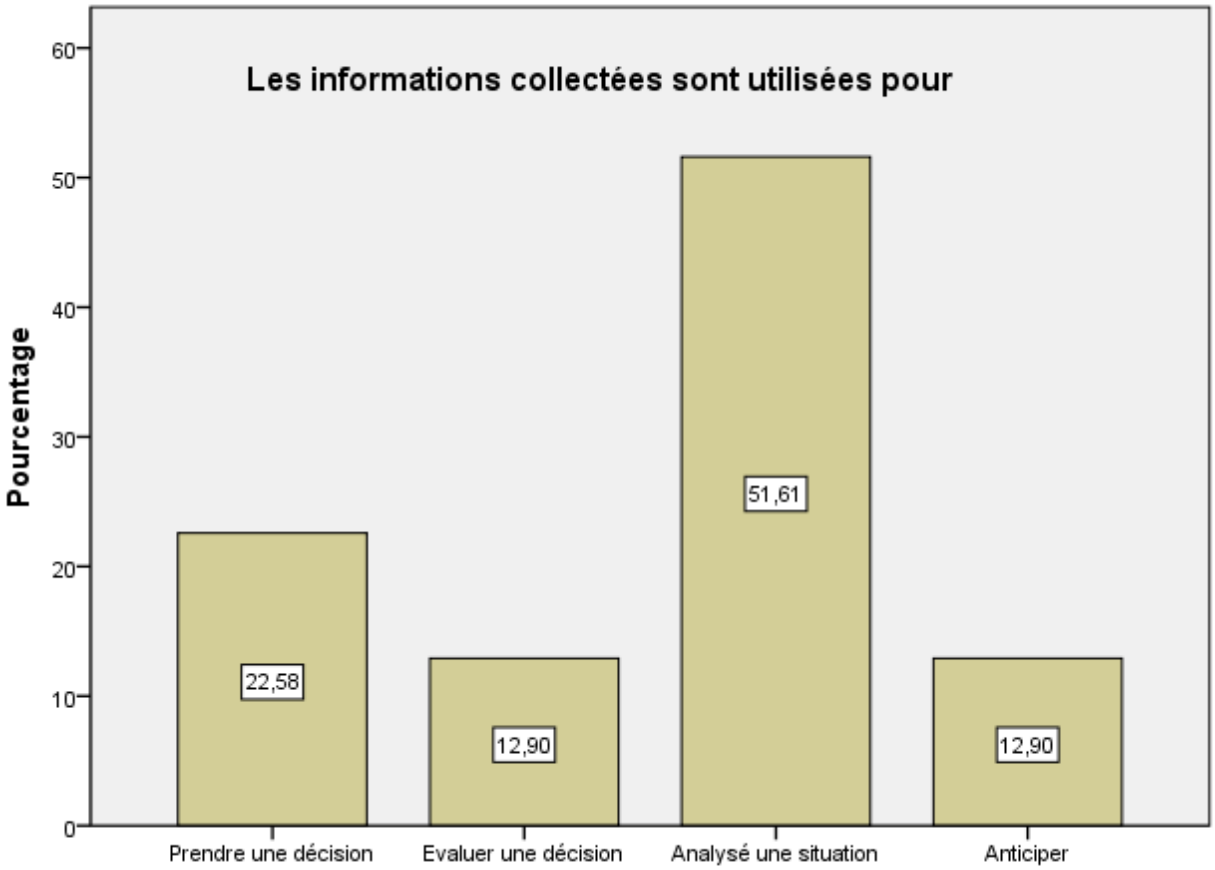
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	10	43,5	43,5	43,5
	Non	13	56,5	56,5	100,0
	Total	23	100,0	100,0	



On remarque que plus de 56% des cadres pensent qu'il ya un manque de partage d'information au sein d'entreprise.

Les informations collectées sont utilisées pour

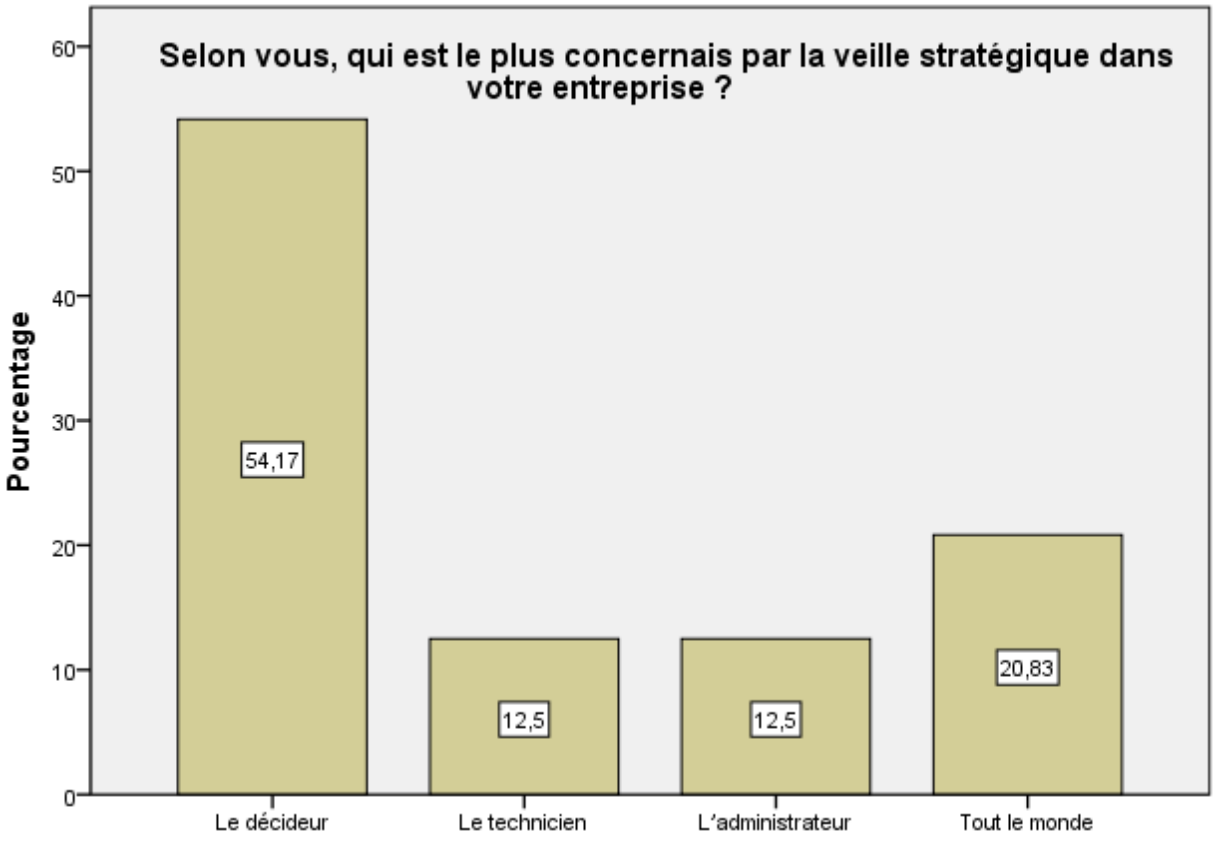
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Prendre une décision	7	21,9	22,6	22,6
	Evaluer une décision	4	12,5	12,9	35,5
	Analysé une situation	16	50,0	51,6	87,1
	Anticiper	4	12,5	12,9	100,0
	Total	31	96,9	100,0	
Manquante	Système manquant	1	3,1		
Total		32	100,0		



On remarque que plus la moitie des cadres (51%) considèrent que les informations collecté sont utilisées dans l'analyse des situations donc c'est la réflexion stratégique prédominante.

Selon vous, qui est le plus concernais par la veille stratégique dans votre entreprise ?

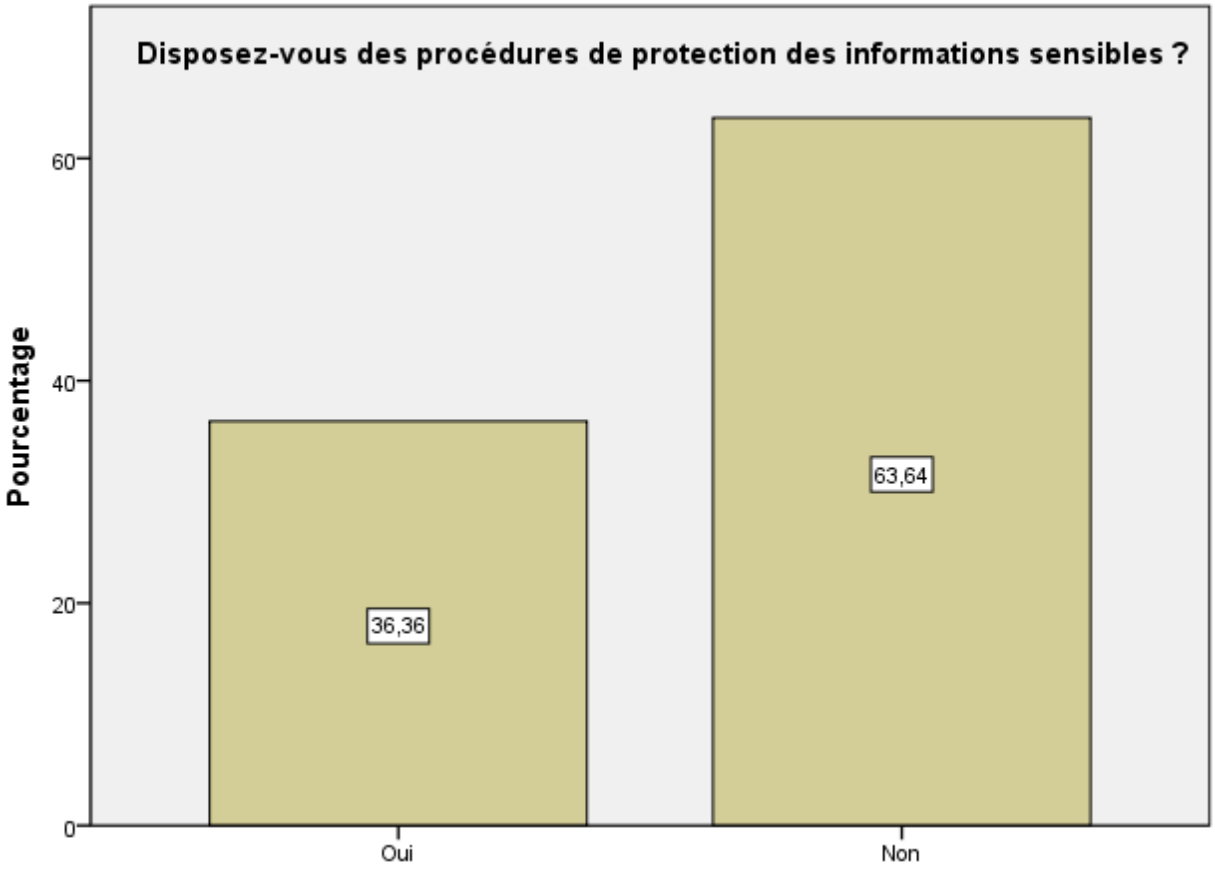
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Le décideur	13	54,2	54,2	54,2
	Le technicien	3	12,5	12,5	66,7
	L'administrateur	3	12,5	12,5	79,2
	Tout le monde	5	20,8	20,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	



On remarque que plus la moitié des cadres (54%) pensent que les décideurs sont les plus concernés par la démarche de veille stratégique.

Disposez-vous des procédures de protection des informations sensibles ?

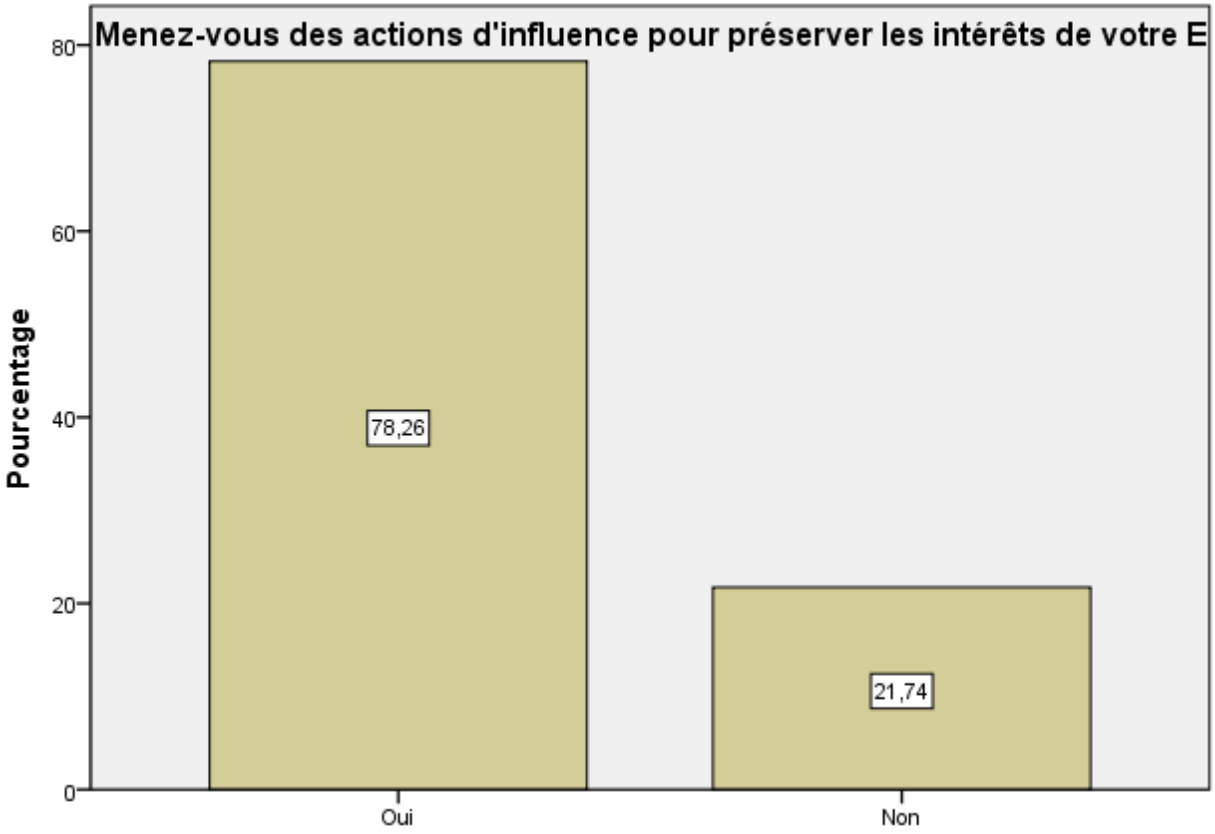
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	8	34,8	36,4	36,4
	Non	14	60,9	63,6	100,0
	Total	22	95,7	100,0	
Manquante	Système manquant	1	4,3		
Total		23	100,0		



On remarque que seulement 36% des cadres mènent une démarche défensive à travers des procédures de protection des informations sensibles tant dit le reste non.

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

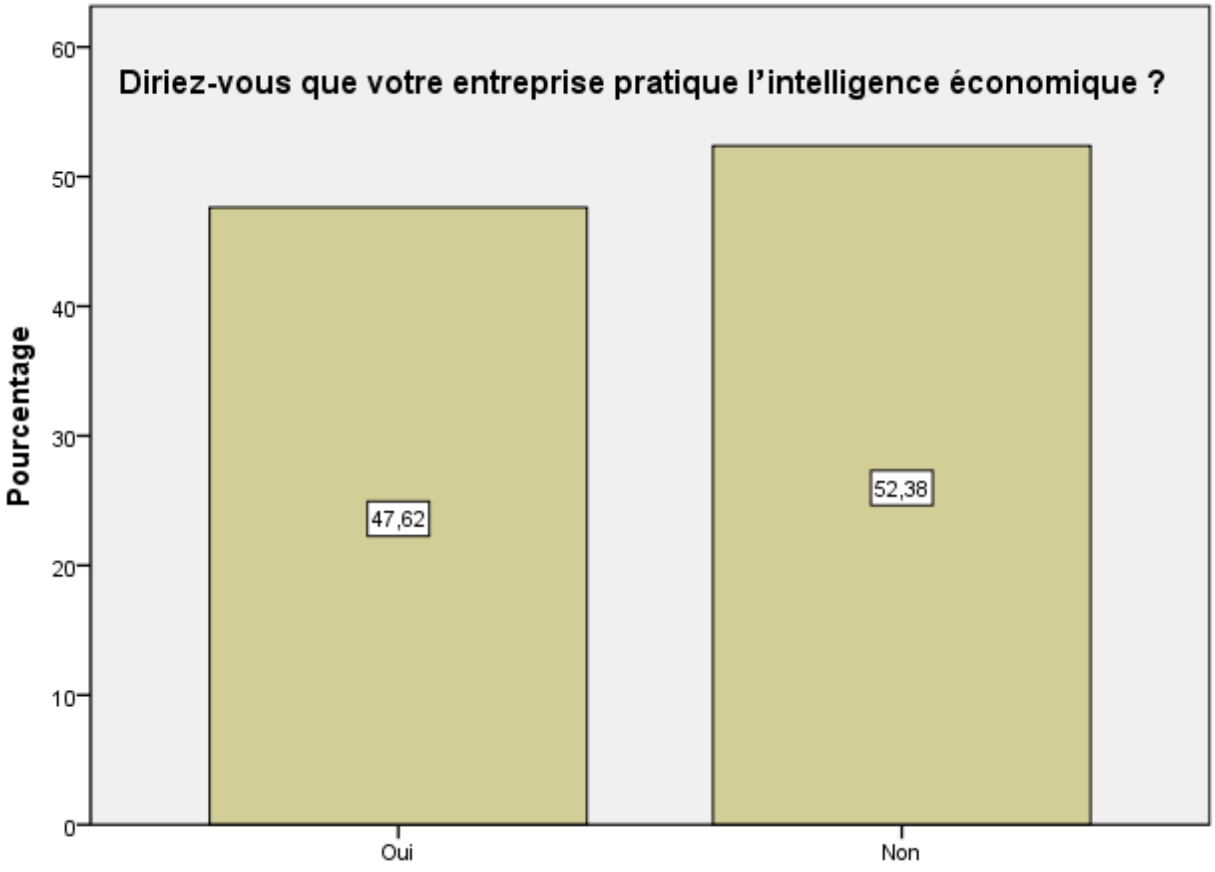
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	18	78,3	78,3	78,3
	Non	5	21,7	21,7	100,0
	Total	23	100,0	100,0	



On remarque que 78% des cadres mènent une démarche offensive d'influence pour préserver l'intérêt de l'entreprise.

Diriez-vous que votre entreprise pratique l'intelligence économique ?

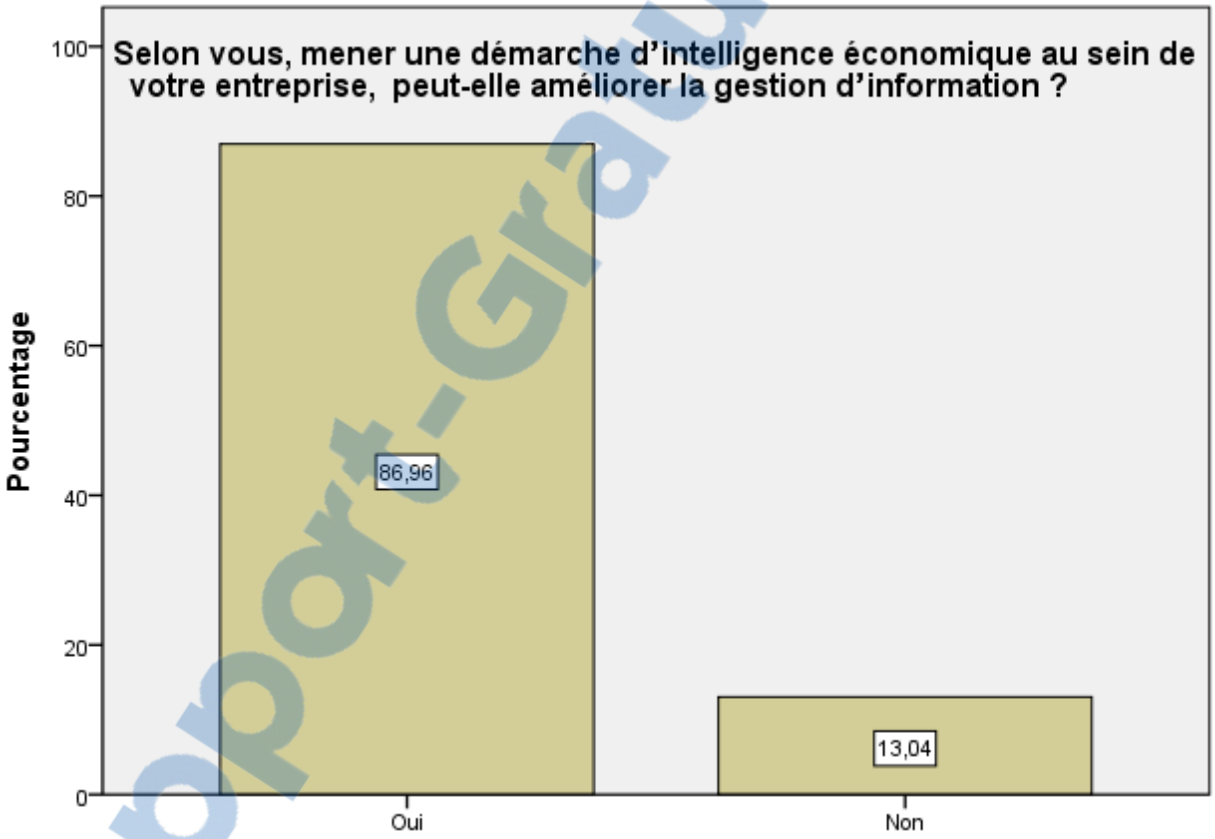
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	10	43,5	47,6	47,6
	Non	11	47,8	52,4	100,0
	Total	21	91,3	100,0	
Manquante	Système manquant	2	8,7		
Total		23	100,0		



On remarque que plus de 52% des cadres pensent que leur entreprise ne pratique pas la démarche d'intelligence économique, ou même si elle la pratique, elle ne le fait pas d'une façon correcte ou complet.

Selon vous, mener une démarche d'intelligence économique au sein de votre entreprise, peut-elle améliorer la gestion d'information ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	20	87,0	87,0	87,0
	Non	3	13,0	13,0	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

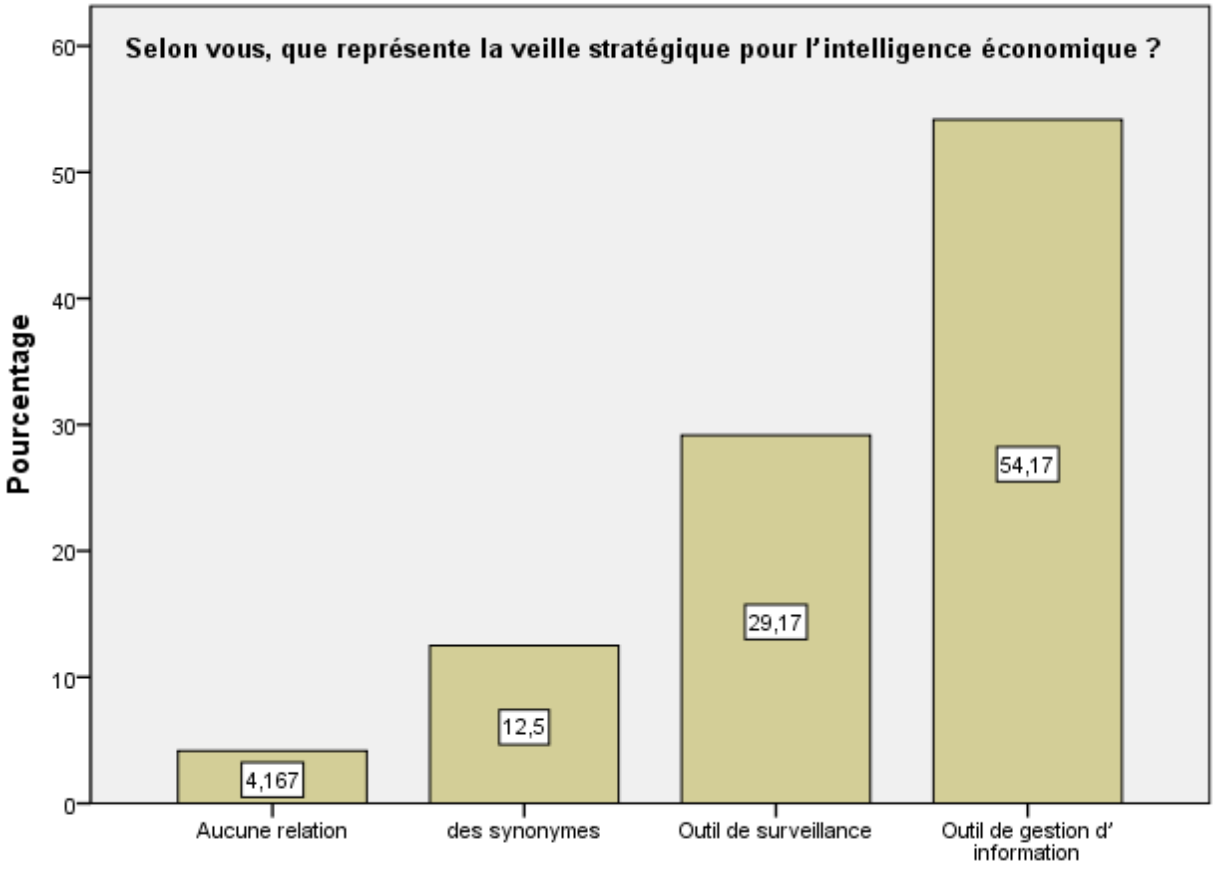


On remarque que 86% des cadres pensent que la démarche d'intelligence économique peut portée une amélioration dans la gestion d'information ce qui prouve que les cadres sont conscient de l'importance de cette démarche au niveau de leur entreprise.

Rapport-Gratuit.com

Selon vous, que représente la veille stratégique pour l'intelligence économique ?

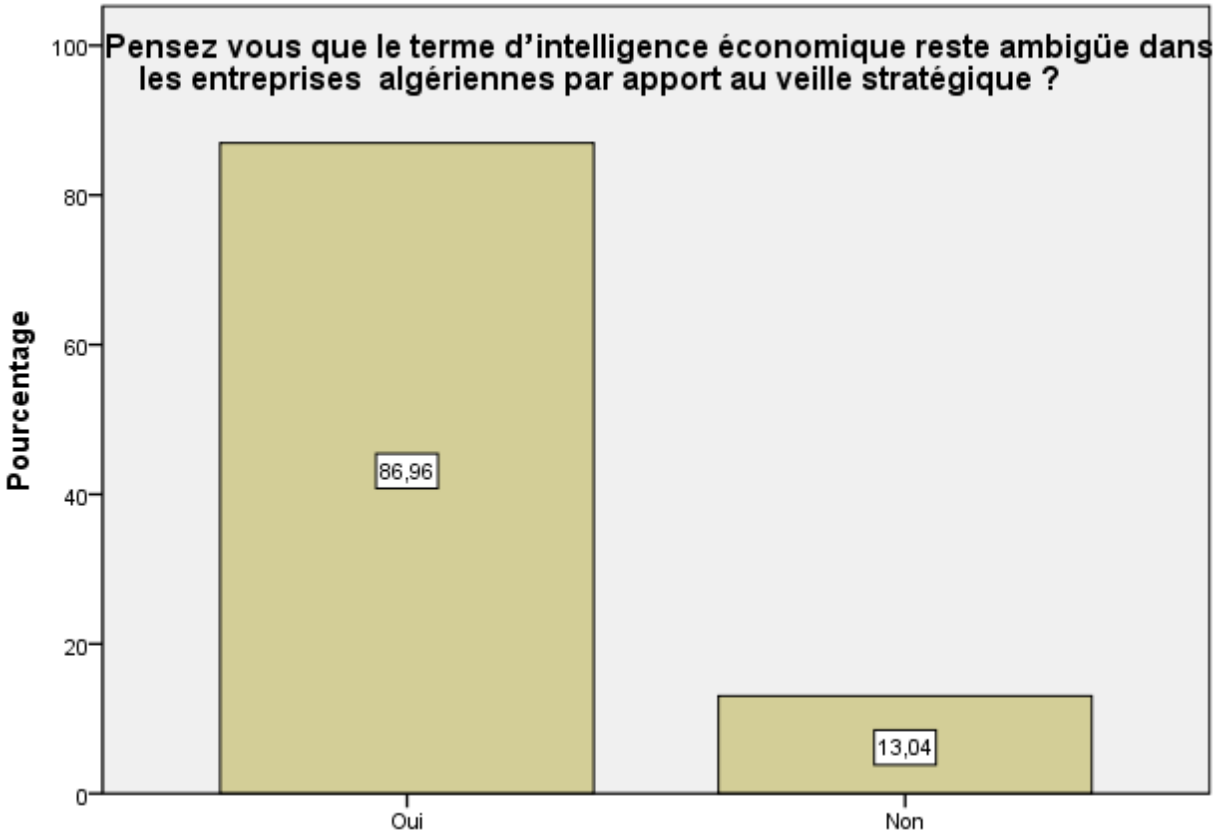
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucune relation	1	4,0	4,2	4,2
	des synonymes	3	12,0	12,5	16,7
	Outil de surveillance	7	28,0	29,2	45,8
	Outil de gestion d' information	13	52,0	54,2	100,0
	Total	24	96,0	100,0	
Manquante	Système manquant	1	4,0		
Total		25	100,0		



On remarque que 54% des cadres considèrent la veille stratégique comme un outil de gestion d'information qui permet de produire l'information pertinente qui sera utilisé dans la démarche d'intelligence économique.

Pensez vous que le terme d'intelligence économique reste ambigüe dans les entreprises algériennes par apport au veille stratégique ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	20	87,0	87,0	87,0
	Non	3	13,0	13,0	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

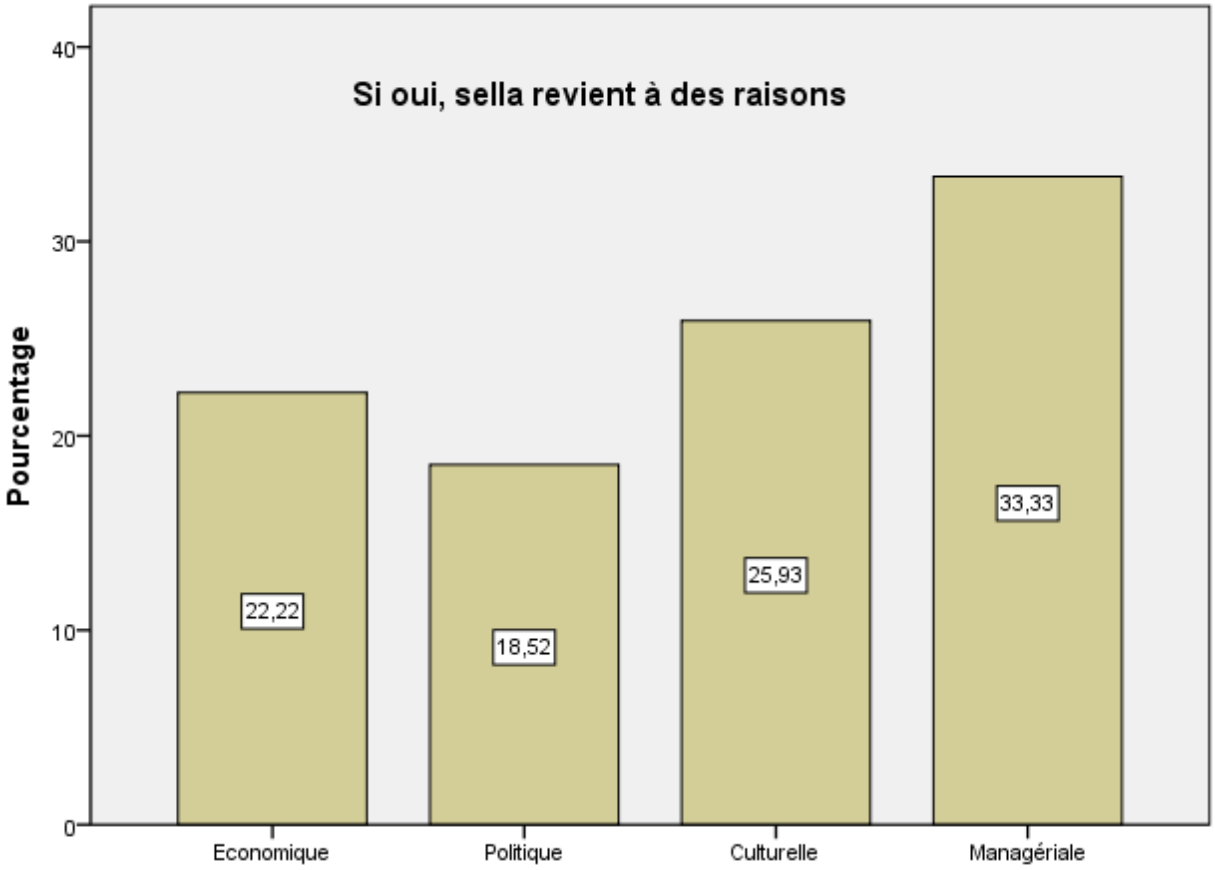


On remarque que la majorité des cadres de l'entreprise Algérie Telecom pensent que le terme d'intelligence économique reste jusqu'au présent ambigüe dans les entreprise algérienne par rapport au veille stratégique.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Si oui, sella revient à des raisons

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Economique	6	20,0	22,2	22,2
	Politique	5	16,7	18,5	40,7
	Culturelle	7	23,3	25,9	66,7
	Managériale	9	30,0	33,3	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Manquante	Système manquant	3	10,0		
Total		30	100,0		



On remarque que selon les cadres qui ont répondu par oui dans la question précédente, il n'ya pas une seule raison pour l'ambiguïté de la démarche d'intelligence économique, mais les raisons sont diverses (managériale, culturelle, économique, politique).

Le tableau suivant nous donnes des statistiques sur les informations personnelles :

Statistiques

		Indiquer votre sexe?	Quelle est votre tranche d'âge ?	De puis quand vous êtes présent ?	Quelle est votre niveau d'étude ?	Quelle est votre fonction ?
N	Valide	22	23	22	24	18
	Manquante	1	0	1	0	5
Moyenne		1,4545	2,5652	3,0909	2,6250	2,3333
Erreur std. de la moyenne		,10866	,24208	,22706	,14512	,19803
Médiane		1,0000	2,0000	3,5000	3,0000	3,0000
Mode		1,00	2,00[a]	4,00	3,00	3,00
Ecart-type		,50965	1,16096	1,06499	,71094	,84017
Variance		,260	1,348	1,134	,505	,706
Intervalle		1,00	3,00	3,00	2,00	2,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		2,00	4,00	4,00	3,00	3,00
Somme		32,00	59,00	68,00	63,00	42,00

a. Il existe de multiples modes

Le tableau suivant calcule la corrélation entre trois variable ordinale appartenons aux informations personnelles. Par exemple il existe une forte relation entre l'âge et l'ancienneté puise que le coefficient de corrélation égale à 0.894 (proche de 1) au niveau de 0.000 donc en l'accepte

Corrélations

			Quelle est votre tranche d'âge ?	De puis quand vous êtes présent ?	Quelle est votre niveau d'étude ?
Rho de Spearman	Quelle est votre tranche d'âge ?	Coefficient de corrélation	1,000	,894**	-,413
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,056
		N	22	22	22
	De puis quand vous êtes présent ?	Coefficient de corrélation	,894**	1,000	-,503*
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,017
		N	22	22	22
	Quelle est votre niveau d'étude ?	Coefficient de corrélation	-,413	-,503*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,056	,017	.
		N	22	22	23

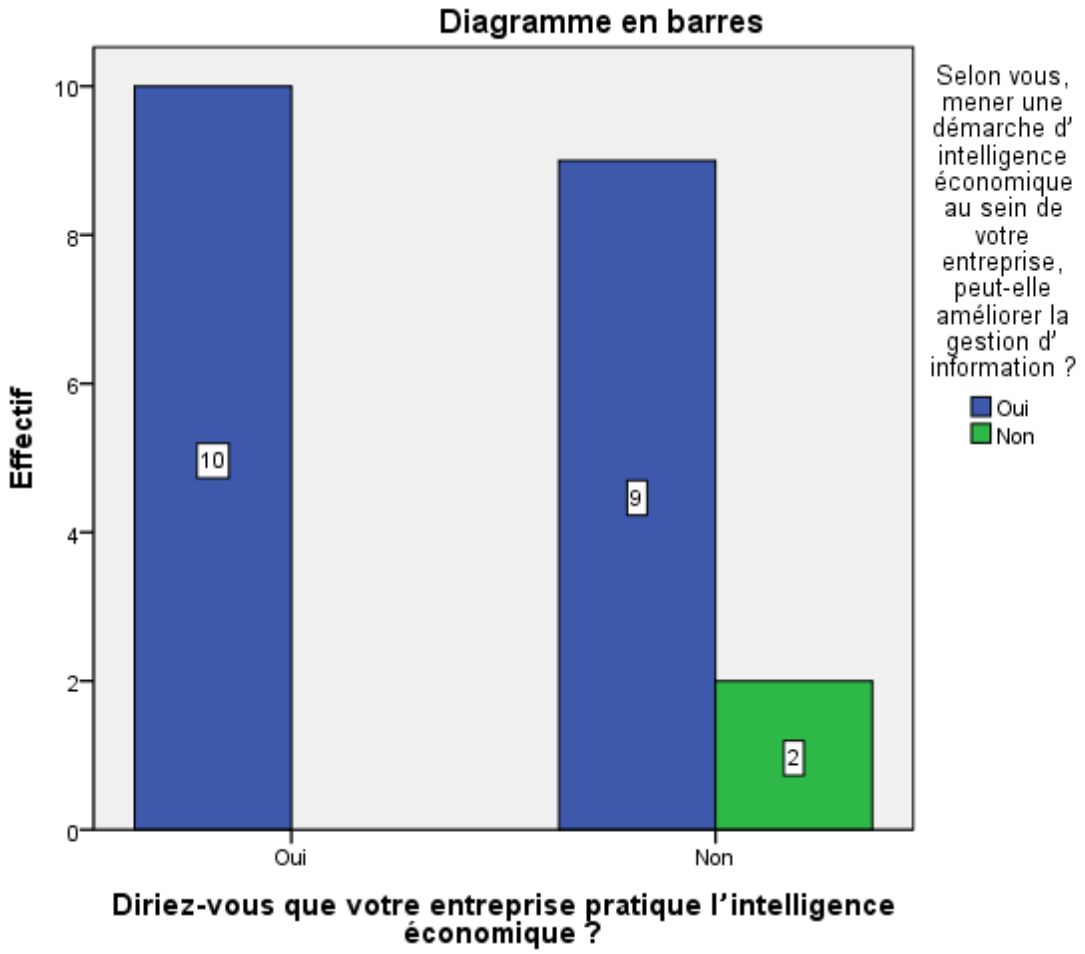
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Le tableau croisé suivants entre deux variables. Alors en remarque : Que se soit pour les cadres qui considère que Algérie Telecom pratique l'IE ou pas, alors presque tous le monde se sont met d'accort sur l'importance de l'IE au sein de l'entreprise.

Tableau croisé Diriez-vous que votre entreprise pratique l'intelligence économique ? * Selon vous, mener une démarche d'intelligence économique au sein de votre entreprise, peut-elle améliorer la gestion d'information ?

Effectif

		Selon vous, mener une démarche d'intelligence économique au sein de votre entreprise, peut-elle améliorer la gestion d'information ?		Total
		Oui	Non	
Diriez-vous que votre entreprise pratique l'intelligence économique ?	Oui	10	0	10
	Non	9	2	11
Total		19	2	21



Voici une étude comparative entre les deux volets de l'IE et la pratique de cette dernière au niveau d'Algérie Telecom.

Tableau croisé

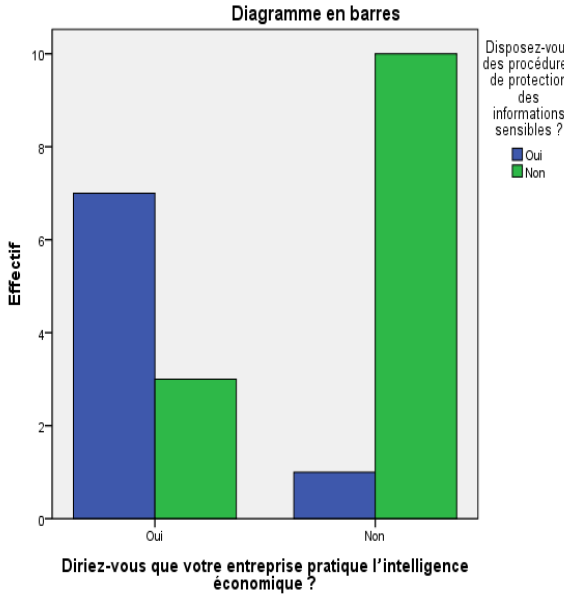
Effectif

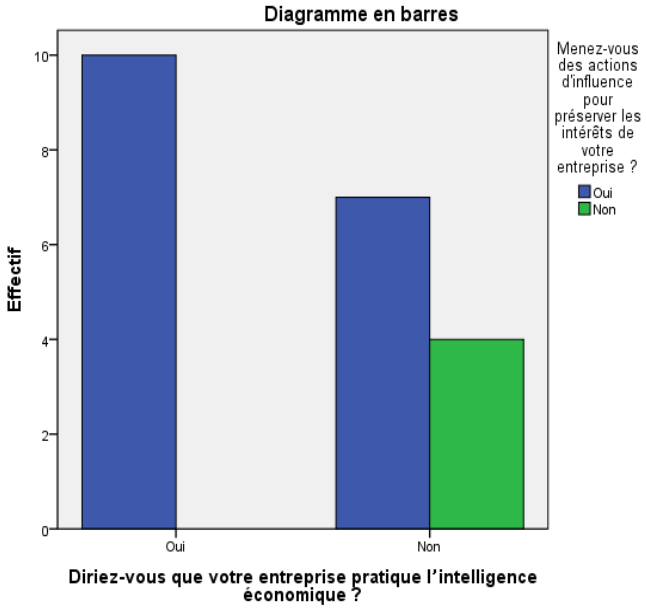
		Disposez-vous des procédures de protection des informations sensibles ?		Total
		Oui	Non	
Diriez-vous que votre entreprise pratique l' intelligence économique ?	Oui	7	3	10
	Non	1	10	11
Total		8	13	21

Tableau croisé

Effectif

		Menez-vous des actions d'influence pour préserver les intérêts de votre entreprise ?		Total
		Oui	Non	
Diriez-vous que votre entreprise pratique l' intelligence économique ?	Oui	10	0	10
	Non	7	4	11
Total		17	4	21





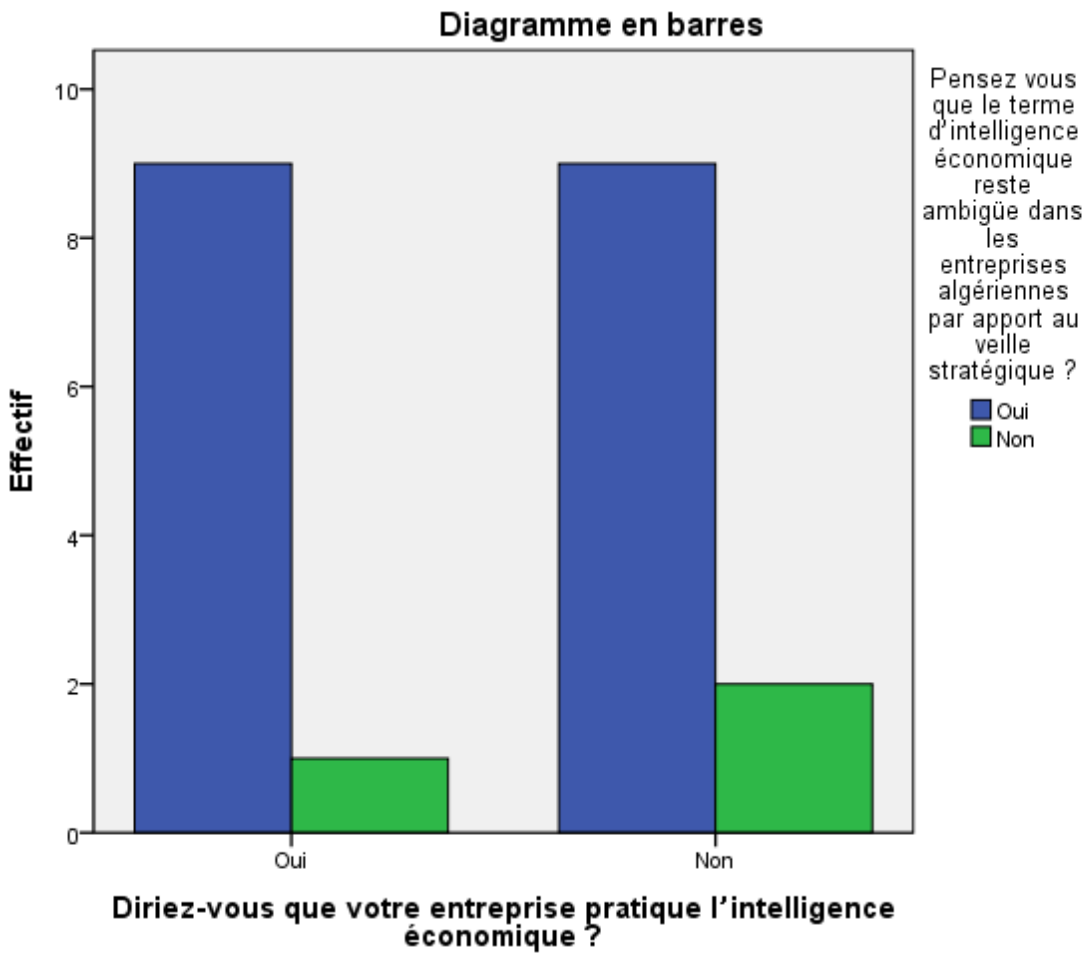
Presque tous les cadres qui considère que leur E pratique l'IE sont conscients par les deux volets de l'IE c'est-à-dire eux même, ils mènent des actions de protection et d'influence et la même chose dans le cas inverse avec une petit contradiction au niveau d'influence

Voici une autre étude comparative entre la pratique de l'IE au sein d'Algérie Telecom d'une pare et au niveau des entreprises algérienne d'une autre part.

Tableau croisé Diriez-vous que votre entreprise pratique l'intelligence économique ? * Pensez vous que le terme d'intelligence économique reste ambigüe dans les entreprises algériennes par apport au veille stratégique ?

Effectif

		Pensez vous que le terme d' intelligence économique reste ambigüe dans les entreprises algériennes par apport au veille stratégique ?		Total
		Oui	Non	
Diriez-vous que votre entreprise pratique l' intelligence économique ?	Oui	9	1	10
	Non	9	2	11
Total		18	3	21



Donc que se soit pour les cadres qui considèrent que leur entreprise pratique l'IE ou pas, alors presque tous le monde se sont met d'accort que ce terme reste ambigüe dans les entreprises algérienne d'une façon générale.

Après avoir mené cette étude au niveau d'Algérie Telecom on peut déduire les résultats suivants :

1. Il ya une confusion entre la veille stratégique et l'intelligence économique au niveau des employées, car une tranche importante d'entre eux pense que les deux termes sont des synonymes, sinon, même dans le cas inverse, ils ne peuvent pas déterminer la différence entre les deux.
2. Le terme de veille stratégique est plus reconnue que le terme d'intelligence économique au sein de l'entreprise, la chose qui explique l'ambigüité de se dernier.
3. Les cadres exercent un ensemble des taches sans qu'ils sachent que le regroupement de ces taches représentent en réalité la veille stratégique ou l'intelligence économique.

Conclusion : Algérie Télécom sur la voie de la transformation

Algérie Télécom a choisi de se faire accompagner par un cabinet d'experts ayant une grande expérience dans les missions d'accompagnement dans le domaine des télécommunications. Les objectifs de cet accompagnement sont :

- ✓ L'Amélioration de la gouvernance de l'entreprise par la mise en place des outils fondamentaux de gestion (Stratégie, Business plan, Tableau de Bord …)
- ✓ Le développement des fonctions commerciales et Marketing
- ✓ Le développement des systèmes d'information.

L'entreprise a choisi un nom pour ce projet sur la base des valeurs qui lui ont été associées, à savoir notamment, l'Ambition, le Mouvement, le Dynamisme, la Transformation et la Réussite : ATtahawoul, Algérie Télécom évolue.

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'entreprise ! On attend beaucoup de sa vitalité pour assurer le dynamisme de notre économie et le bien-être du corps social. Elle doit, et c'est son rôle, prendre des initiatives, innover, investir, embaucher, se montrer compétitive et vendre. Pour remplir sa fonction elle doit bien connaître son métier de base et ses clients, mais aussi ses concurrents, ses fournisseurs, ses personnels, et tenir compte de toutes les contraintes de son environnement. Pour la conduire, l'entreprise, il faut s'informer, analyser, prévoir, organiser, établir des projets, des stratégies, lancer des actions, en un mot décider et décider sans cesse.

Ce qui rend cet exercice de plus en plus difficile, c'est que son champ a changé de dimensions : la globalisation progressive des marchés multiplie à la fois le nombre des acteurs, leur diversité et les types de contraintes ; l'accélération des communications change le rythme des événements et impose des réactions rapides. Ces phénomènes sont d'une ampleur telle que leur évolution ne peut plus être maîtrisée dans le cadre des organisations classiques. Constatant le nombre élevé des facteurs et de leurs relations, admettant que beaucoup ne pourront être appréhendés au moment de la décision, on établit la complexité comme dominante essentielle du management, ce qui impose une révision profonde des modes de réflexion, des méthodes d'approche et des comportements. Cela pose en particulier le problème du niveau des connaissances apportées au décideur et de leur adéquation à ses besoins. On pourrait le croire facile à résoudre en raison de l'extraordinaire masse d'informations disponibles dans le monde sur tous les sujets, et des progrès techniques fantastiques qui ont été réalisés pour transmettre et traiter ces informations.[1]

Il faut donc bien comprendre que l'information est un outil de développement économique et technologique pour l'entreprise. L'information s'établit donc dans ce sens comme une ressource stratégique permettant à l'entreprise d'être plus compétitive sur son marché.[2]

L'intelligence économique devient alors un outil à part entière de connaissance et de compréhension permanente des réalités des marchés, des techniques et des modes de pensée des concurrents, de leur culture, de leurs intentions et de leur capacité à les mettre en œuvre. Elle se définit alors comme l'ensemble des actions coordonnées de collecte, analyse, valorisation, diffusion et de protection de l'information économique stratégique

[1] Henri Martre (1994), op. cit.
[2] Institut Innovation et Informatique pour l'entreprise, La veille stratégique : les yeux et les oreilles de votre entreprise, 2001, p8.

Rapport-Gratuit.com

utile aux acteurs économiques obtenue légalement, afin de renforcer la compétitivité d'un État, d'une entreprise ou d'un établissement de recherche.

La démarche de l'intelligence économique regroupe trois systèmes complémentaires et interdépendants :

1. La veille: C'est un processus continu conduisant à une collecte personnalisée et périodique de données (ou d'informations ou de renseignements), traitées selon une ou des finalités propres aux utilisateurs en faisant appel à une expertise en rapport avec le sujet ou la nature de l'information collectée. C'est un système d'information ouvert sur l'extérieur.
2. La sécurité : Ensemble des moyens actifs et passifs pour assurer la sauvegarde du patrimoine informationnel de l'entreprise et de ses activités .
3. L'influence : L'influence est l'utilisation de l'information de façon à permettre à l'entreprise d'agir sur son environnement pour le rendre plus propice à la réalisation de ses objectifs stratégiques ou pour contrecarrer des tendances qui pourraient lui être néfastes.

L'efficacité d'une telle démarche repose essentiellement sur le déploiement de véritables dispositifs de veille stratégique. La veille stratégique qui a été définie par Jakobiak comme « l'observation et l'analyse de l'environnement, suivies de la diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique »[1]

De ce fait et comme réponse a notre problématique sur le rôle que peut jouer la veille stratégique dans la réussite de la démarche d'intelligence économique, on peut déduire que la mise en œuvre d'une démarche de veille stratégique permet aux différents acteurs d'anticiper sur la situation des marchés et l'évolution de la concurrence, de détecter et d'évaluer les menaces et les opportunités dans leur environnement pour définir les actions offensives et défensives les mieux adaptées à leur stratégie de développement. Donc la veille stratégique et considérer comme l'un des leviers majeurs au service de la performance du démarche d'intelligence économique, et donc il existe une forte relation entre la veille stratégique et l'intelligence économique, et comme le disent les mathématiciens, c'est une relation de corrélation positive, la chose qui nous permet de dire que les deux hypothèses proposé au début de ce travail sont vrais.

[1] Jakobiak F., L'intelligence économique en pratique, Paris : Les Editions d'Organisation, 1998.

Pour résume, l'intelligence économique est une arme indispensable pour comprendre, s'adapter, agir, anticiper, et influencer son environnement tout en protégions son patrimoine. Mais l'efficacité d'une telle démarche repose sur l'usage efficace de la veille stratégique.

L'entreprise algérienne, plus particulièrement celle relevant de la PME, est donc appelée désormais à se mettre à l'heure de l'intelligence économique pour une meilleure performance et une présence plus efficace sur un marché mondial de plus en plus concurrentiel.[1]

Pour les limites de cette recherche :

- Au niveau théorique : l'étude du modèle d'intelligence économique en Algérie est limitée à cause de l'ambiguïté du terme d'intelligence économique dans les entreprises algériennes et même de la parcimonie des études réalisé au sein de ces entreprises dans ce domaine.
- Au niveau empirique : le questionnaire a été réalisé au niveau d'une seule entreprise qui est Algérie Telecom.

Les voies futures de recherche (les perspectives) :

Dans le monde d'aujourd'hui, la compétitivité des entreprises repose largement sur leur capacité à accéder aux informations qui leur sont nécessaires, et à traiter celles-ci de façon efficace en interne. Il leur faut en effet savoir anticiper sur les marchés à venir, appréhender les stratégies de leurs concurrents, diffuser correctement les informations en interne et être ainsi à même de préserver leurs avantages compétitifs. L'ensemble de cette activité des entreprises est souvent désigné par le terme "intelligence économique" et suscite un intérêt croissant en tant que discipline relative à l'accès et à l'utilisation des informations stratégiques par les entreprises.

Partant de ce constat, comment aider et encourager les entreprises algériennes à mettre en pratique l'intelligence économique pour les permettre à prendre leur place dans un processus de mondialisation qui semble se construire sans elles ?

[1] Bouadam Kamel et Hammadi mourad, communication : Veille stratégique et intelligence économique: comme perception d'une nouvelle approche pour la PME, p1.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Nous invitons donc aux futurs chercheurs de définir les enjeux de cette nouvelle approche, de sensibiliser les acteurs publics et privés par la pratique de l'intelligence économique, gage de progrès et de stabilité économique pour notre pays.

Nous leur proposons entre autre de mettre l'accent sur la création de cellules d'intelligence économique au sein des entreprises algériennes pour leur permettre de faire face aux aléas du marché et anticiper ses évolutions. Et pourquoi pas inviter des intervenants étrangers spécialistes du domaine pour qu'ils exposent leurs propres expériences nationales (Etats-Unis, Japon, Suède, Allemagne, Europe centrale, etc.).

Enfin nous proposons trois objectifs pour les futures recherches :

- ✓ Sensibiliser les différents acteurs sur l'importance de la démarche d'intelligence économique et le rôle de l'information/intelligence dans la compétition et la coopération.
- ✓ Déterminer des principes de base pour servir à la mise en place d'une fonction intelligence économique dans les entreprises algériennes.
- ✓ Proposer un modèle ou un guide de mise en œuvre de ces principes de base pour améliorer la compétitivité de ces entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

- AFNOR. Norme XP X 50-053 : Prestations de veille – Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille, 1998, Paris, Afnor, p23, ISSN : 0335-3931.
- Alian BLOCH, L'intelligence économique, 2em edition, ECONOMICA, 1999, p13.
- Arnaud Bugeat, L'apport de l'information au sein de l'entreprise, mémoire, www.shiva.istia.univ-angers.fr, p7.
- Atamer T., Calori R., Diagnostic et décisions stratégiques, Paris : Dunod Entreprises, 1993.
- Boyd B.K., Fulk J., Executive scanning and perceived uncertainty: a multidimensional model. Journal of Management, 1996, vol. 22, n° 1.
- Badreddine ROUDANI, MISE EN PLACE D'UNE METHODOLOGIE D'ANALYSE AUTOMATIQUE DE L'INFORMATION TEXTUELLE SANS DEPENDANCE DE LA LANGUE POUR LA VEILLE TECHNOLOGIQUE, thèse de doctorat, UNIVERSITE DE DROIT, D'ECONOMIE ET DES SCIENCES D'AIX-MARSEILLE, 2000, p6
- B. MARTINET, J-M. RIBAULT, la veille technologique, concurrentielle et commerciale, 2e édition, Edition d'Organisation, 1992.
- Bekaddour Hassen et al. , La sélection multi objectifs des services web à base de recuit simulé, Edition Universitaires Européennes , 2012, p1.
- BRILMAN, les meilleurs pratiques du management, Edition d'organisation, 4ém éd, Paris, 2003, p288.
- Besson. B., Possin J-C, Du renseignement à l'intelligence économique, Editions Dunod, 1997.
- Baumard P., Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, Masson, 1991.
- Bournois F. & Romani P.J., L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises, Economica, 2003.
- Bouadam Kamel et Hammadi mourad, communication : Veille stratégique et intelligence économique: comme perception d'une nouvelle approche pour la PME, p1.
- Christian Harbulot et Philippe Baumard, Article : PERSPECTIVE HISTORIQUE DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE, Revue Intelligence économique, 1997, p2, 3.

- Claude REVEL, Intelligence Economique et gouvernance compétitive, la documentation française, 2006.
- Collectif, commission consultative pour la formation à l'intelligence économique (commission Juillet), référentiel de formation en intelligence économique, SGDN, Paris, 2005.
- D. ROUACH, La veille technologique et l'intelligence économique, Presses universitaires de France, 1996
- Département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC, Politique générale de l'entreprise Strategor, DUNOD, 4 édition, 2004, p18, p34.
- Denis, Stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales, Paris, Economica, 1990, p6.
- Duncan, R. B., Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainties. Administrative Science Quarterly, 1972. Vol 17. N°3.
- Daniel RROUACH, la vielle technologique et l'intelligence économique, PUF, 1996
- Didier Frochot, al., La veille juridique Concepts techniques et outils, Les infostratéges, 2010, p18.
- Djaozi S, Mise en place d'un outil informatisé de consultation des dossiers de veille technologique et informative, Rapport du DEA, Université Aix-Marseille III, 1995.
- Emmanuel-Arnaud Pateyron, Management stratégique de l'information, Economica, 1994, p26.
- El Mabrouki Nabil Mohamed, La pratique de l'intelligence économique dans les grandes entreprises : voyage au cœur d'un système non univoque, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, 2007, p5
- Étude menée avec le soutien du programme de la Commission européenne, Intelligence Economique Un guide pour débutants et praticiens, Iorraine, 2002, p28, p31.
- Établissements de recherche publique, ministères et institutions publiques, GUIDE DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE POUR LA RECHERCHE, 2012, p31.
- Fleisheir C. S., Bensoussan B. E., Business and Competitive Analysis: Effective application of new and classic methods, Financial Times Press, USA, February, 2007, p491.
- F. J. ACUILAR, Scanning the Business Envirenment, Macmillan, 1967.

- Fabien Lepoivre, Benchmarking concept et metodologie, NEVAOCONSEIL, 2005, p11.
- François Jakobiak, L'intelligence économique: Techniques & outils, Editions Eyrolles, 2009, p7.
- Franço is JAKOBIAK, L'INTELLIGENCEÉCONOMIQUE La comprendre L'implanter L'utiliser, Éditions d'Organisation, 2006, p211.
- Farnel F.J., Le lobbying : stratégies et techniques d'intervention, Editions de l'organisation, Paris, 1993.
- Guillaume Ebelmann, Intelligence économique Enjeux, définitions et méthodes, 2003, p5.
- GILBERT PAQUETTE, Modélisation des connaissances et des compétences Un langage graphique pour concevoir et apprendre, PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, 2002, p3.
- Guy Massé, Francoise Thibaut, intelligence économique un guide pour une économie de l'intelligence, De Boeck Université, 2001, p248
- HERMEL L., stratégie de gestion des réclamations clients, 2e édition, AFNOR, 2006.
- Henri Martre, Rapport intelligence économique et stratégie des entreprises, Base de Connaissance AEGE, Février1994, p3, p27.
- Inès Boulifa Tamboura, IDENTIFICATION DES FACTEURS CRITIQUES DE SUCCES POUR LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE VEILLE STRATEGIQUE, THESE DU DOCTORAT, UNIVERSITE DE TUNIS, 2008, p23, p57.
- Institut Innovation et Informatique pour l'entreprise: La veille stratégique : les yeux et les oreilles de votre entreprise.pdf, 2001, p12
- Jakobiak F., L'intelligence économique en pratique, Paris : Les Editions d'Organisation, 1998.
- Jakobiak F., L'intelligence économique, Editions d'organisation, 2004.
- Jean-Pierre DUFAU, L'intelligence économique, Commission de la coopération et du développement, 2010, p9.
- LARBI Abdelkader, CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE VEILLE STRATEGIQUE DANS UNE ENTREPRISE COMMERCIALE, Centre de Recherche sur l'Information Scientifique et Technique Alger, Post- Graduation Spécialisée en Management de l'information, 2006.

- Lesca H., Pour un management stratégique de l'information, Revue Française de Gestion. n°90,1992.
- Lesca H., Veille stratégique, la méthode L.E.SCAnning®. Ed. ems, Management et Société, 2003, p10.
- Le Moigne J.L, La modélisation des systèmes complexes, Dunod, 1993.
- Lesca H., Veille stratégique pour le management stratégique : Etat de la question et axes de recherche, Economies et Sociétés, Sciences de Gestion, 1994.
- Laurent Hermel, maitriser et pratiquer … veille stratégique et intelligence économique, 2e édition, AFNOR, 2007, p7, p9, p12, p15, p46.
- Levet J._L., l'intelligence économique, mode de pensée, mode d'action, Economica, 2001
- L. Hassid, P. Jaques-Gustave, and N. Moint, Les PME face au défit de l'intelligence économique, Dunod, 1997.
- Larivet S., Les manifestations de l'intelligence économique dans les PME, L'Harmattan, 2004.
- Martinet B et Marti Y.M, l'intelligence économique, les Editions d'Organisation, Paris, 1995.
- Michelle Gillet, Patrick Gillet, SIRH Système d'information des ressources humaines, Dunod, 2010, p10, 11, 12.
- Manuel Cartier et al. , Maxi Fiches de Stratégie, Dunod, 2010, p159.
- Nathalie Costa, Veille et Benchmarking, ellipses, 2008, p48, p50.
- Œuvre collective du Commissariat Générale du Plan, Intelligence Economique et stratégie des entreprises, La Documentation Française, Paris, 1994.
- Philippe GLOAGUEN, Le guide de l'intelligence économique, hachette, 2012, p5, p12, p39.
- Pascal vidal , al. , système d'information organisationnelle, PEARSON Education, 2005, p43
- Porter Michael E., De l'avantage concurrentiel à la stratégie, Harvard l'expansion, 1990.
- Philippe KISLIN, modélisation du problème informationnel du veilleur dans la démarche d'intelligence économique, Doctorat, Université Nancy 2, 2007, p219, 220.
- Pierrette Bergeron , VEILLE STRATÉGIQUE ET PME Comparaison des approches gouvernemen , p1

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

- Rouach D., Management du transfert de technologie : l’art de coopérer, innover, veiller, Paris : PUF, 1999.
- Rostaing H., Veille Technologique et Bibliométrie : Concepts, Outils, Applications, Thèse en Sciences : SIC, Université de Marseille III, 1993, p58-59.
- VECTEURPLUS, l'art de l'information qualifiée : quelle est l'utilité d'une veille commerciale pour la prospection, juin 2009, p4.
- Zakaria Diakité, Qu’est-ce que l’Intelligence Economique (IE) et quelle est son utilité pour l’Afrique ?, IE Afrique, 2011, p5, p8.
- http://www.gestiondesconnaissances.be/modele.php
- http://www.agentintelligent.com/veille/veille_strategique.html
- http://www.les-infostrateges.com/article/0606267/comment-mettre-en-place-un-dispositif-de-veille, Publié le 17 Juin 2006.

ANNEXES

Rapport-Gratuit.com

[A1]Annexe : Questionnaire : **La veille stratégique et l'intelligence économique**

Informations personnelles				
Indiquer votre genre ?	☐ Homme		☐ Femme	
Quelle est votre tranche d'âge ?	☐ 20 - 30	☐ 30 - 40	☐ 40 - 50	☐ Plus de 50 ans
De puis quand vous êtes présent ?	☐ Moins de 1 an	☐ 1 - 5 ans	☐ 5 – 10 ans	☐ Plus de 10 ans
Quelle est votre niveau d'étude ?	☐ Formation professionnelle	☐ Niveau secondaire		☐ Niveau universitaire
Quelle est votre fonction ?	☐ Cadre commercial	☐ Cadre technique		☐ Cadre dirigeant

1. **Dans votre domaine d'activité, Comment évaluez-vous le climat concurrentiel ?**

☐ inexistant ☐ insignifiant ☐ modère ☐ Agressif

2. **que représente pour vous le terme de «Veille Stratégique » ?**

☐ Surveiller l'environnement ☐ Cycle de renseignement ☐ Outil d'aide pour la prise de décision

3. **Que représente pour vous le terme de « Intelligence Economique » ?**

☐ Un moyen d'accès à l'information ☐ Veille stratégique ☐ Gestion des connaissances ☐ Espionnage ☐ Cycle de renseignement

4. **L'intelligence économique est une démarche**

☐ Défensive ☐ Offensive ☐ Les deux

5. **Votre entreprise a t'elle mise en place un suivi des principaux acteurs de son environnement (concurrents, clients, fournisseurs) ?**

☐ Oui ☐ Non

6. **La culture d'information est il partie de l'état d'esprit de votre entreprise ?**

☐ Oui ☐ Non

7. **Quelles sont vos sources d'informations ?**

☐ Concurrents ☐ Internet ☐ Bruit de couloire ☐ BDD interne ☐ Autre ……

8. **Définissez-vous périodiquement vos besoins en matière d'informations ?**

☐ Oui ☐ Non

9. **Les informations que vous collectez porte souvent sur**

☐ Les concurrents ☐ Les clients ☐ Les nouvelles technologies ☐ Les règlements

10. **Quelles sont les voies de diffusion des informations au sein d'entreprise ?**

☐ Intranet ☐ Formel (écrit) ☐ Informel (oral) ☐ Diffusion ciblée (par services, …) ☐ Réunion

11. **Considérez vous que l'information est suffisamment partagée dans l'entreprise ?**

☐ Oui ☐ Non

12. **Les informations collectées sont utilisées pour**

☐ Prendre une décision ☐ Evaluer une décision ☐ Analysé une situation ☐ Anticiper

13. **Selon vous, qui est le plus concernais par la veille stratégique dans votre entreprise ?**

☐ Le décideur ☐ Le technicien ☐ L'administrateur ☐ Tout le monde

14. **Disposez-vous des procédures de protection des informations sensibles ?**

☐ Oui ☐ Non

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

☐ Oui ☐ Non

16. **Diriez-vous que votre entreprise pratique l'intelligence économique ?**

☐ Oui ☐ Non

17. **Selon vous, mener une démarche d'intelligence économique au sein de votre entreprise, peut-elle améliorer la gestion d'information ?**

☐ Oui ☐ Non

18. **Selon vous, que représente la veille stratégique pour l'intelligence économique ?**

☐ Aucune relation ☐ des synonymes ☐ Outil de surveillance ☐ Outil de gestion d'information

19. **Pensez vous que le terme d'intelligence économique reste ambigüe dans les entreprises algériennes par apport au veille stratégique ?**

☐ Oui ☐ Non

20. **Si oui, cela revient à des raisons**

☐ Economique ☐ Politique ☐ Culturelle ☐ Managériale

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Liste des Tableaux

Tableau I.1 Les étapes de la gestion du mémoire d'entreprise 22

Tableau I.2 Informations en dégradé de couleurs 23

Tableau I.3 Éléments composants un système dans la définition dite « triviale » 30

Tableau I.4 la vision fonctionnelle du système d'information..... 33

Tableau I.5 Le passage de la révolution industrielle à la société de l'information 39

Tableau II.1 Evolution de la notion de veille 43

Tableau II.2 Evolution du concept de veille stratégique 45

Tableau II.3 les différents types de veille et leurs paramètres..... 65

Tableau II.4 Modalités de fonctionnement de la veille active et passive 71

Tableau II.5 Typologie de Benchmarking..... 81

Tableau III.1 L'approche 5W 1H..... 105

Tableau III.2 Fonction d'influence de l'IE 115

Tableau III.3 L'IE pour la maîtrise des moments de la décision 121

Tableau III.4 Activités, méthodes et outils associés aux différentes phases de la démarche d'IE. 124

Liste des Figures

Figure I.1 IMPORTANCE STRATÉGIQUE DE LA GESTION DE L'INFORMATION 11

Figure I.2 le modèle SWOT 13

Figure I.3 Diagramme Des Cinq Forces De Porter 14

Figure I.4 Les éléments fondamentaux de la gestion des connaissances 15

Figure I.5 La pyramide des connaissances 17

Figure I.6 Cycle de connaissance 18

Figure I.7 La problématique de la capitalisation des connaissances 20

Figure I.8 Cycle de renseignement 28

Figure I.9 Le cycle du Renseignement (d'après F. Beau). 29

Figure I.10 les composantes d'un système d'information 32

Figure I.11 les dimensions de l'environnement 34

Figure II.1 Le « bonzaï » de la surveillance de l'environnement 47

Figure II.2 Les principaux domaines d'influence des différentes veilles sectorielles (d'Ap. Jakobiak) 48

Figure II.3 les quatre grands types de veille 51

Figure II.4 La veille commerciale vue par rapport au modèle concurrentiel de Porter 61

Figure II.5 Les quat re grands types de veille juridique 67

Figure II.6 Règle des 4B 70

Figure II.7 les étapes de la veille active 71

Figure II.8 Exemple de fonctionnement de la cellule de veille 74

Figure II.9 Lesca et Blanco (2002) d'après : Degré d'information – Ansoff 74

Figure II.10 model référentiel de la méthode L.E.SCAnninig 76

Figure II.11 processus de veille stratégique 85

Figure III.1 le concept d'IE 95

Figure III.2 Trois processus fondamentaux de l'IE 96

Figure III.3 les objectifs de l'intelligence économique 100

Figure III.4 Les niveaux d'intelligence économique 102

Figure III.5 les trois volets de l'intelligence économique 106

Figure III.6 pour quoi surveiller ? 107

Figure III.7 Cycle de l'influence 113

Figure III.8 Les 5 pôles de l'intelligence économique 117

Figure III.9 LE PROCESSUS D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE 119

Figure III.10 Les différents éléments constituant un SIE 125

Figure III.11 Les différents schémas possibles 127

Figure III.12 Carte des métiers de l'intelligence économique 128

Figure III.13 Veille stratégique et intelligence économique 129

Figure VI.1 Les trois filiales d'Algérie Telecom 167

Figure VI.2 Organigramme d'Algérie Telecom 142

Figure VI.3 Organigramme des directions du territoire d'Algérie Telecom 143

Tableau des Matières

Résumé 1
INTRODUCTION GÉNÉRALE 3
CHAPITRE 1 : BESOIN D'INFORMATION 8
I.1 Introduction 9
I.2 L'information, matière première stratégique 9
I.3 Stratégie et Information 10
I.3.1 L'analyse stratégique 12
I.3.1.1 Le modèle SWOT 12
I.3.1.2 Le modèle de Porter 13
I.4 Gestion des connaissances 15
I.4.1 Le modèle hiérarchique 16
I.4.2 Cycle de vie de la connaissance 17
I.4.3 Capitalisation des connaissances 19
I.4.4 Mémoire d'entreprise 20
I.5 Typologie d'information 22
I.5.1 Information blanche, grise ou noire 22
I.5.2 Information ouvert ou fermé 23
I.5.3 Information brute ou élaborée 23
I.5.4 Information interne ou externe 24
I.6 Les sources d'information 24
I.6.1 Les sources formelles 25
I.6.2 Les sources informelles 26
I.7 Cycle de renseignement 27
I.8 Système d'information 29
I.8.1 Définition 30
I.8.2 Le rôle de SI dans l'organisation 32
I.9 Concept et caractéristiques de l'environnement 33
I.9.1 Définition 33
I.9.2 Les grandes dimensions de l'environnement 34
I.9.3 L'incertitude de l'environnement 35

I.10 L'information utile pour comprendre son environnement 36
I.11 Vers une société d'information 38
I.12 Conclusion 39
CHAPITRE 2 : VEILLE STRATÉGIQUE 40
II.1 Introduction 41
II.2 Origine et historique de la veille 42
II.3 Définition de la veille stratégique 43
II.4 les domaines de la veille stratégique : 47
II.5 Mode de fonctionnements et enjeux de la veille stratégique 49
II.6 Types de veille stratégique 50
II.6.1 La veille technologique 51
II.6.1.1 Définition 52
II.6.1.2 Objectifs de la veille technologique 52
II.6.1.3 Les formes et les enjeux de la veille technologique 54
II.6.1.4 Sources d'infirmation à surveiller pour la veille technologique 54
II.6.2 La veille concurrentielle 55
II.6.2.1 Définition 55
II.6.2.2 Les objectifs de la veille concurrentielle 56
II.6.2.3 Les enjeux de la veille concurrentielle 57
II.6.2.4 Sources d'infirmation et éléments à surveiller pour la veille concurrentielle 58
II.6.3 La veille commerciale 60
II.6.3.1 Définition 60
II.6.3.2 Les objectifs de la veille commerciale 61
II.6.3.3 Les champs d'application de la veille commerciale 62
II.6.4 La veille environnementale 63
II.6.4.1 Définition 64
II.6.4.2 La veille juridique 65
II.6.4.3 La veille sociétale 67
II.7 Règle des 4B 68
II.8 Veille active et Veille passive 70
II.9 Veilleur et signaux d'alerte 72
II.9.1 Veilleur 72
II.9.2 Cellule de veille 73

II.9.3 Signal d'alerte 74
II.10 La méthode L.E.SCAnning (VAS_IC) 75
II.11 Le Benchmarking 78
II .11 .1 Définition 78
II.11.2 Typologie du Benchmarking 79
II.11.3 la méthodologie du Benchmarking 81
II.12 Veille stratégique sur internet 82
II.12.1 Techniques de veille sur internet (push, pull) 82
II.12.2 Les applications de la surveillance sur le web 83
II.13 Le processus de veille stratégique 84
II.13.1 Surveillance de l'environnement 85
II.13.2 Exploitation des résultats 86
II.14 Système de vielle stratégique 86
II.14.1 La mise en place d'un dispositif de veille stratégique 87
II.15 Conclusion 88
CHAPITRE 3 : L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE 89
III.1 Introduction 90
III.2 Historique 91
III.3 Intelligence économique : de quoi s'agit-il ? 92
III.3.1 Définition 92
III.3.2 Les rôles de l'intelligence économique 97
III.3.3 Les caractéristiques 98
III.3.4 Les enjeux stratégique 98
III.3.5 Les objectifs 100
III.4 Classification et problématique d'IE 102
III.4.1 Les niveaux d'intelligence économique 102
III.4.2 L'approche 5W 1H 104
III.5 Les trois volets d'intelligence économique 105
III.5.1 la veille stratégique 106
III.5.2 la protection du patrimoine immatériel 107
III.5.2.1 Que faut-il protéger ? 107
III.5.2.2 Pourquoi protéger? 108
III.5.2.3 Comment se protéger ? 109

III.5.3 l'influence 111
III.5.3.1 Qu'est-ce que l'influence ? 111
III.5.3.2 Le processus d'influence 113
III.5.3.3 Fonction et technique d'influence 114
II.6 Les cinq pôles de l'intelligence économique 117
III.7 Processus d'intelligence économique 119
III.8 La mise en œuvre d'un système d'intelligence économique 124
III.8.1 Des considérations à prendre 125
III.8.2 L'animation de la fonction d'intelligence économique 127
III.8.3 Les acteurs du système d'intelligence économique 128
III.9 Veille stratégique au service de l'intelligence économique 129
III.9.1 de la veille stratégique à l'intelligence économique 129
III.9.2 la différence entre veille stratégique et intelligence économique 130
III.10 Modèles d'intelligence économique dans le monde 131
III.10.1 La France 131
III.10.2 Le Japon 132
III.10.3 Les États-Unis 133
III.10.4 L'Afrique 133
III.11 Conclusion 136
CHAPITRE 4 : ETUDE DE CAS 137
IV .1 Présentation d'Algérie Télécom 138
IV.2 Missions et objectifs d'Algérie Télécom 138
IV .2.1 Missions 138
V.2.2 Objectifs 139
IV .3 Organisation d'Algérie Télécom 140
IV.4 Organigramme 141
IV.5 Bilan des réalisations 2003-2013 143
IV.5.1 Réseau National 143
IV.5.2 Réseau International 144
IV.5.3 Réseau d'accès 144
IV.5.4 L'Internet 145
IV.5.5 Réseaux d'entreprises 146
IV.5.6 Réseau Commercial 146

IV.5.7 Les ressources humaines 146
V.6 Questionnaires 147
IV.6.1 Description du questionnaire 147
IV.6.2 Interprétation et analyse des résultats 147
Conclusion : Algérie Télécom sur la voie de la transformation 177
CONCLUSION GÉNÉRALE 178
BIBLIOGRAPHIE 183
ANNEXES 189
LISTE DES TABLEAUX 192
LISTE DES FIGURES 193
TABLEAU DES MATIÈRES 195

Rapport-Gratuit.com

Résumé

Dans un environnement en pleine mutation, la gestion de l'information et de la connaissance est un immense défi pour l'organisation. Ainsi, face au rôle important joué par le concept de l'information et de la connaissance, des nombreuses entreprises se sont vu obligées d'adopter des nouvelles démarches capables d'absorber les informations et les connaissances dispersées dans le but de s'adapter avec ce nouveau environnement. Dans ce contexte, les démarches du veille stratégique et d'intelligence économique sont devenues des outils à part entière de connaissance et de compréhension permanente de l'environnement des entreprises. L'objectif de cette recherche vise à jeter la lumière sur ces deux termes qui représentent des éléments essentiels de la performance pour les firmes qui veulent s'adapter aux changements dans un environnement concurrentiel.

Mots clés: Veille stratégique, Intelligence économique, Information, Cycle de renseignement, gestion des connaissances, Environnement, Influence.

Abstract

In a changing environment, the management of information and knowledge is a huge challenge for the organization. Thus, given the important role played by the concept of information and knowledge, many companies have been forced to adopt new approaches able to absorb information and knowledge scattered to adapt with this new environment. In this context, the processes of competitive intelligence and business intelligence have become full tools of knowledge and understanding of environment of companies.

The objective of this research is to shed light on these two terms that represent essential elements of the performance for firms that want to adapt to changes in the competitive environment.

Keywords: Competitive Intelligence, Business Intelligence, Information, Intelligence Cycle, knowledge management, Environment, Influence.

الملخص

في محيط مليء بالتقلبات، أصبحت إدارة المعلومات و المعارف تشكل تحديا كبيرا للمنظمة. و عليه، فنظرا للدور الهام الذي يلعبه مصطلح المعلومة و المعرفة، فإن العديد من المؤسسات وجدت نفسها مجبرة على تبني خطوات جديدة قادرة على امتصاص المعلومات و المعارف المتناثرة بغية التأقلم مع هذا المحيط الجديد. و من هذا المنطلق أصبحت خطوات اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الإقتصادي أداة لمعرفة و فهم محيط المؤسسة بشكل دائم.

الهدف من هذا البحث هو تسليط الضوء على هذين المصطلحين الذين أصبحا يمثلان عنصرا هاما في فعالية المؤسسات التي ترغب في التأقلم مع التغيرات في ظل محيط تنافسي.

الكلمات المفتاحية : اليقظة الإستراتيجية، الذكاء الإقتصادي، المعلومة، دورة الإستعلام، إدارة المعارف، المحيط، التأثير.