

MINISTERE DE L'ENSEGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM)

Mémoire

de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme

de Master en économie industrielle, des réseaux et infrastructure

Thème du mémoire :

***Intelligence économique en Algérie : entre
notion et pratique «Cas de l'opérateur de
télécommunications Mobilis »***

Préparé par :

M^{me}: Kahina KASSOURI

Encadré par:

Mr: Wassim BENHASSINE

Mr: Nabil TOUATI

Promotion 2014-2015

REMERCIEMENTS

Je remercie tout d'abord notre bon Dieu tout puissant de m'avoir donné la volonté et le courage afin d'accomplir ce travail qui est avant tout humaniste.

Ma gratitude se tourne vers M^{ieur} Nabil TOUATI pour son aide à travers ses orientations, ses suggestions et ses conseils tout au long de la réalisation de ce travail. Sans oublier bien sûr tout le personnel de l'opérateur de télécommunications Mobilis.

Je tiens à exprimer nos sincères remerciements à Mr Wassim BENHASSINE pour avoir accepté de nous encadrer et de nous conseiller, ses conseils ont été d'un grand apport pour moi. Qu'il trouve ici l'expression de ma profonde gratitude.

Mes remerciements iront à tous les membres du jury qui ont accepté de consacrer le temps qu'il faut pour évaluer mon travail de recherche, à l'ensemble des enseignants de l'ENSM et le personnel de l'école sont aussi chaleureusement remerciés.

Merci pour tout le monde

Liste des abréviations et acronymes

Abréviation	Dénomination
2 G	Deuxième Génération
ARPT	l'Autorité de Régulation de la Poste et de la Télécommunication
AT	Algérie Télécom
ATM	Algérie Télécom Mobile
CCP	Concurrence pure et parfaite
ENSM	Ecole Nationale Supérieure de Management
GSM	Global system Mobile
IE	Intelligence économique
ME	Marché Entreprise
MGP	Marché Grand Public
MPTIC	Le Ministre de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication
NTIC	nouvelles technologies de l'information et de la communication
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OMC	Organisation International du Commerce
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OTA	Orascom Telecom Algérie
PDG	président-directeur général
PIB	Produit Intérieur Brute
SPA	Société par action
SU	Service Universel
TIC	Technologie, Information et télécommunication
USA	United states Américains
WTA	Wataniya Télécom Algérie
NCW	Network Centric Warfare
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
ONU	Organisation des Nations Unies

Liste des tableaux

N°	intitulé	page
1	Type de rentabilité	23
2	Récapitulatif sur les caractéristiques d'un contexte propice à la pratique de l'IE	29
3	Principaux types de veille stratégique	32
4	Classement de la typologie des informations en IE	45
5	Comparaison des systèmes d'intelligence selon Harbulot 1990	64
6	Structure du marché de télécommunications (2001-2013)	73
7	Evolution des parts de marchés entre les opérateurs de la téléphonie mobile	76
8	Parc global des abonnés aux réseaux mobiles GSM et 3G par opérateur	76
9	Densité de la téléphonie mobile globale GSM & 3G	77
10	Parc d'abonnés 3G par opérateur, 2013-2014	79
11	Quelques chiffres concernant abonnés et réseau commercial Mobilis	82
12	Quelques partenaires de Mobilis	84

Liste des figures

N°	intitulé	page
1	Plan de renseignement	16
2	Enjeux de l'IE en entreprise	25
3	Principaux veilles et experts	33
4	Cycle du KM (gestion des connaissances)	34
5	Typologie des niveaux d'information	43
6	Types d'information selon l'accessibilité	45
7	Répartition de l'information en fonction usage	46
8	Les six dimensions d'une démarche d'IE	48
9	Répartition du nombre d'abonnés pour l'année 2014	77
10	L'évolution du parc global des abonnés réparti par opérateur	77
11	Répartition du parc global (GSM & 3G) par type d'abonnement et par opérateur, 2014	78
12	Répartition du parc (GSM et 3G) par type d'abonnement et par opérateur, année 2014	78
13	Évolution du parc d'abonnés GSM par opérateur (2013 - 2014)	78
14	Répartition des abonnés par opérateur, 2014	79
15	Répartition des parts de marché de la 3Gen nombre d'abonnées	79
16	Organigramme de Mobilis	83
17	Ancienne direction de la stratégie, de la programmation et de la performance avant modification (Organisation validée le 21 juin 2006)	86
18	Nouvelle organisation de SDP (après une modification validée 2012)	88

Tables des matières

Remerciements	II
Liste des abréviations et acronymes	III
Liste des tableaux.....	IV
Liste des figures.....	V
Introduction générale	01
Chapitre 1. Intelligence économique : Fondements conceptuels et théoriques	08
Introduction	09
Section 1. Intelligence économique : origine, définitions et enjeux	11
1. Définitions de l'IE.....	11
1.2. Définitions des pionniers.....	11
1.3. Définition française officielle.....	13
2. Origine de l'IE : de militaire.....	16
2.1. Critiques de cycle du renseignement.....	17
3. Les enjeux et objectifs de l'IE (pourquoi fait-on de l'IE).....	18
3.1. Enjeux macroéconomiques.....	19
3.2. Enjeux microéconomiques.....	21
3.2.1. Etre compétitive	21
3.2.2. Etre innovante	23
3.2.2.1. L'innovation au cœur de l'intelligence économique.....	23
Section 2. Dimensions de l'IE	31
1. La veille	31
2. Knowledge Management.....	33
3. Protection du patrimoine informationnel	36
4. Actions d'influence : entre guerre économique, désinformation et lobbying.....	37
4.1. Guerre économique, la guerre de l'information ou « info guerre ».....	38
4.2. Désinformation : la désinformation fait partie des actions d'influence par incrimination.....	39
4.3. Lobbying.....	40
Section 3. Intelligence économique en tant que processus éthique	43
1. Classification de l'information dans le processus de l'IE.....	43
1.1. Données	43
1.1.1. Structure de l'information de l'Intelligence Economique.....	44
1.2. Information utiles.....	47

1.3.	Informations élaborées.....	47
1.3.1.	Connaissance.....	47
1.4.	Intelligence.....	48
2.	Dimensions d'une démarche de l'intelligence économique.....	48
2.1.	Intégrer et orienter une démarche d'IE	49
2.2.	Surveiller son environnement pertinent.....	49
2.3.	Traiter et analyser l'information stratégique	49
2.4.	Manager l'information et la connaissance	50
2.5.	Mémorisation et la sécurité de l'information.....	51
2.6.	La diffusion de l'information et le feed back.....	52
2.7.	Conditions minimales d'implémentation d'une stratégie de veille et d'IE	52
	Conclusion	55
 Chapitre II. L'état des lieux de l'Intelligence Economique dans certains pays du monde.....		
	Introduction	57
 Section 1. Quelques exemples d'initiatives sur la pratique de l'IE : cas réussis et échoués.....		
1.	IE aux USA	58
2.	Etat de l'IE dans certains pays de l'Asie.....	60
2.1.	Japon.....	60
2.2.	Chine.....	61
3.	Etat de l'IE dans certains pays de l'Europe.....	62
4.	Quelques pays de l'UMA (Union de Maghreb Arab).....	64
4.1.	Maroc.....	64
4.2.	Contexte d'intelligence économique en Algérie	66
4.2.1.	Aperçu historique sur l'essai d'intégration de l'IE dans l'économie algérienne.....	67
 Section 2. Présentation du secteur des télécommunications algérien.....		
1.	Libéralisation du secteur des télécoms en Algérie.....	70
2.	Structure du marché des télécommunications.....	72
2.1.	Organisation du marché des télécoms en Algérie.....	73
2.2.	Situation actuelle du marché global de la téléphonie mobile (GSM & 3G).....	76
 Section 3. Intelligence Economique au sein de l'opérateur de télécommunication Mobilis.....		
quelle réalité ?		80
1.	Présentation d'Algérie Télécom Mobile (ATM).....	80

1.1. Organisation de Mobilis	83
1.2. Effectif de l'entreprise.....	85
1.3. Présentation de la structure d'accueil.....	85
2. Enquête par questionnaire sur la pratique de l'intelligence économique dans l'opérateur de Télécom « Mobilis ».....	90
Conclusion	105
Conclusion générale	108
Bibliographie	110
Annexes	111

Résumé

L'environnement actuel des acteurs économiques est caractérisé par incertitude, imprévisibilité et turbulence. Sous ces contraintes, l'information doit être collectée, traitée et mise à la disposition des utilisateurs qui en ont besoin.

Le but de notre travail est de définir théoriquement le concept de l'Intelligence économique et dans quel contexte s'est inscrite et a gagné un regain d'intérêt. Le développement croissant des informations mène à la surconsommation informative qui est une véritable menace à l'efficacité. La mise en place d'outils théoriques empruntés aux sciences économiques procure un cadre d'analyse permettant de quantifier le besoin d'information. Les notions de substituabilité et complémentarité informative sont reprises et élargies dans le cadre de l'Intelligence Économique quel est le besoin informatif nécessaire aux agents afin d'optimiser leurs processus de décisions. Nous avons abordés également le processus de transformation de l'information brute en Intelligence (connaissance stratégique) via les différentes dimensions de la démarche de l'Intelligence économique.

Dans un contexte économique comme celui de l'Algérie en phase de transition vers l'économie de marché, donc vers une économie numérique et de l'information. Les entreprises doivent s'adapter en permanence aux changements de l'environnement afin qu'elles se pérennent et acquièrent des avantages comparatifs, voire demeurent compétitif et cela est conditionné par la pratique de l'intelligence économique.

Mots clés : l'information stratégique, décision optimale, dimensions de l'intelligence économique, processus, connaissance, information utile, pérennité, avantage comparatif, économie de marché, acteurs économiques.

Summary

The current environment of economic actors is characterized by uncertainty, unpredictability and turbulence. Under these constraints, the information must be collected, processed and made available to users who need it.

The aim of our work is to theoretically define the concept of economic intelligence and in what context has registered and gained renewed interest. The increasing development of information leads to informative overconsumption is a real threat to efficiency. The development of theoretical tools borrowed from economics provides an analytical framework to quantify the need for information. The notions of substitutability and complementarity are informative occasions and expanded as part of Business Intelligence what is the need for information necessary for agents to optimize their decision making processes. We also discussed the process of turning raw information into intelligence (strategic knowledge) through the various dimensions of the process of economic intelligence.

In an economy like that of Algeria in transition to a market economy, thus towards a digital economy and information. The company must continuously adapt to changes in the

environment so that they are sustainable and acquire comparative advantages or remain competitive and this is conditioned by the practice of economic intelligence.

Keywords: strategic information, optimal decision, dimensions of economic intelligence, process knowledge, useful information, sustainability, competitive advantage, market economy, economic actor, competitiveness and innovation.

ملخص

وتتميز البيئة الحالية من الفعاليات الاقتصادية من عدم اليقين، عدم القدرة على التنبؤ والاضطراب. في ظل هذه القيود، يجب جمع المعلومات ومعالجتها وإتاحتها للمستخدمين الذين يحتاجون إليها.

الهدف من عملنا هو تعريف من الناحية النظرية على مفهوم الذكاء الاقتصادي، وفي أي سياق سجلت واكتسبت اهتماما متجددا. التطور المتزايد للمعلومات تؤدي إلى الإفراط بالمعلومات يشكل تهديدا حقيقيا للكفاءة. تطوير الأدوات النظرية اقترضت من الاقتصاد وتوفر إطارا تحليليا لتحديد الحاجة للحصول على معلومات. مفاهيم إحلال والتكامل والمناسبات الإعلامية وتوسيع كجزء من ذكاء الأعمال ما هي الحاجة إلى المعلومات اللازمة عن وكلاء لتحسين عمليات صنع القرار. ناقشنا أيضا عملية تحويل المعلومات الخام إلى المخابرات (المعرفة الاستراتيجية) من خلال الأبعاد المختلفة لعملية مخابراتية الاقتصادي

في اقتصاد مثلها في ذلك مثل الجزائر في الانتقال إلى اقتصاد السوق، وبالتالي نحو الاقتصاد الرقمي والمعلومات. الشركة يجب أن تتكيف باستمرار مع التغيرات في البيئة بحيث تكون مستدامة والحصول على المزايا النسبية أو تظل قادرة على المنافسة وهذا مشروط لممارسة الذكاء الاقتصادي

كلمات البحث: المعلومات الاستراتيجية، القرار الأمثل، أبعاد الذكاء الاقتصادي، والمعرفة العملية، معلومات مفيدة، والاستدامة، ميزة تنافسية، واقتصاد السوق، والممثل الاقتصادي والقدرة التنافسية والابتكار

Introduction Générale

Depuis la fin de la Guerre Froide, le système mondial est passé d'une logique bipolaire à une dynamique multipolaire. Les relations entre les acteurs s'organisent désormais dans un contexte de compétition économique mondiale. Synonyme d'ouverture et d'échange.

L'univers économique mondial a connu donc une complexification de l'environnement (politique, économique, social, écologique et culturel) et l'explosion de la quantité d'informations produites par les sociétés modernes a eu une conséquence évidente sur la survie des entreprises. Ainsi, l'utilisation correcte de l'information est devenue plus qu'indispensable d'où : lorsqu'on sait fournir l'information stratégique au bon moment, à la bonne personne, dans le bon contexte, on obtient un avantage compétitif décisif sur les autres. Alors, l'acquisition de l'information à haute valeur ajoutée se révèle aussi indispensable au développement de l'activité économique que l'accumulation devient alors un outil de management. Dans ce contexte, la maîtrise et l'exploitation de l'information stratégique et critique dans des conditions optimales de qualité, de coût et de temps, sont au moins aussi importantes que la capacité à concevoir, organiser, piloter des projets ou animer des réseaux internationaux. Il est résulté d'un durcissement de la concurrence alors même que la création de valeur des entreprises repose de plus en plus sur la conquête de marchés au-delà de leurs frontières.

Dans le même temps, les NTIC¹ (nouvelles technologies de l'information et de la communication) issues du mariage de l'informatique, de l'électronique, des télécommunications et de l'audiovisuel, ont révolutionnées l'accès à l'information. Internet permet aujourd'hui d'accéder à 10 milliards de données entraînant une baisse constante du coût de l'information primaire brute et directement disponible. La maîtrise de l'avenir d'une

¹ Au sens générique du terme, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) regroupent les processus de collecte, de stockage, de traitement et de diffusion des données (textes, images, sons, etc., ...). Les éléments qui composent les TIC sont matériels (les unités de travail), immatériels (les logiciels, les bases de données...) et réseaux de communications pour les transmissions. Si les TIC sont à l'évidence utilisées pour faciliter un travail de traitement et de stockage des données, elles permettent aujourd'hui la réalisation des tâches toujours plus précises dans les relations entre les clients et les organisations, entreprise, administration, associations, etc. ... (Astien et al. 2001).

entreprise est conditionnée par sa capacité à collecter, interpréter, protéger, diffuser et utiliser l'information à des fins stratégiques. C'est cette union entre l'information et la stratégie qui est au centre de la notion d'Intelligence Economique (IE). Plus précisément, l'IE signifie l'acquisition de l'information à haute valeur ajoutée. Elle est aussi indispensable que l'accumulation du capital financier ou l'optimisation des compétences humaines.

En plus de la valeur ajoutée de l'information, la société de l'information génère également de la désinformation et de la manipulation ce qui suppose un management (utilisation) tant défensif qu'offensif de l'information tirée de l'environnement de l'entreprise.

L'IE n'est pas une pratique novatrice née exclusivement du développement de la technologie et de la société de l'information. Chaque pays, en fonction de son histoire, de son passé culturel et religieux, de sa situation géographique, de ses richesses naturelles ou industrielles, a conduit, au cours des siècles, à une démarche que l'on peut qualifier d'IE.

L'intelligence économique, en tant que recherche d'informations et exploitation avec un objectif économique, existe depuis très longtemps. Dans l'histoire, elle a souvent été liée aux explorations, au commerce et aux informations ramenées par les explorateurs et les commerçants. Les récits de voyage ont constitué des mines d'informations importantes pour les entreprises et les gouvernements. Les pratiques de l'intelligence économique ont été aussi liées à la culture des pays industrialisés. La Grande-Bretagne a été la première puissance économique mondiale de la révolution industrielle. Après le Japon dans les années 1950 et les Etats-Unis à la fin des années 1980, la France s'est lancée à son tour dans la démarche d'intelligence économique à compter des années 90.

En 1986, le père de l'analyse de la concurrence Michael Porter avance une base à l'IE ; il indique notamment un des principes de l'utilisation de l'information pour agir sur la concurrence : une bataille entre concurrents peut être complètement menée par l'intermédiaire d'annonces, avant qu'un seul dollar de ressources ait été dépensé ; il formula donc le concept d'IE en s'appuyant sur deux constats: la dimension du marché devant être intégrée dans la stratégie de l'entreprise, n'est plus nationale mais mondiale et la maîtrise de l'ensemble des informations requises dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie implique

l'utilisation de moyens techniques performants de recueil et d'analyse. 'Give right information to right guy, at the right time, to make the right decision' M. Porter.

Bien que, la culture de l'IE pérenne, est très ancienne dans les pays avancés ouverts à la compétition mondiale, est beaucoup plus récente dans les pays en voie de développement. Depuis 1994, l'Algérie s'est inscrite dans le processus de transition d'une économie planifiée vers une économie de marché en exprimant sa volonté d'accession dans un environnement mondial caractérisé par des échanges commerciaux, technologiques et informationnels.

Conséquemment, pour faire face à la concurrence dans un contexte de la mondialisation, les autorités publiques à l'instar d'autres pays de la rive sud de la méditerranéen (Maroc, Egypte et Tunisie) ont opté pour une mise en œuvre des politiques d'accompagnement. Il s'agit d'une mise à niveau de ses entreprises au niveau macroéconomique (aspects d'ordre institutionnels, réglementaires, financiers, culturels etc.), et microéconomique (éléments relevant de l'innovation (équipements sophistiqués, outils d'informatiques et normalisation des produits algériens aux standards internationaux) et en améliorant le management) sans pour autant renoncer d'accorder une importance grandissante à l'IE.

C'est ainsi que lors du conseil exécutif de 2006, les institutions, des chercheurs du Centre de recherche en économie appliquée pour le développement (CREAD), et des laboratoires se sont en effet attirés par ce nouvel événement majeur (IE) dans l'économie algérienne. De ce fait, des conférences, des colloques, des journées d'études, et d'autres séminaires ont été organisées, visant l'intégration de l'IE, un levier stratégique, et décisive d'entreprise et de mettre en exergue l'intervention de l'Etat en la matière.

Dans ce contexte globalisé, le secteur d'activité des télécoms a enregistré ces dernières décennies une mutation d'un monopole naturel à une concurrence oligopolistique marquée par les investisseurs privés. En s'appuyant sur la loi 2000-03 du 05 Aout 2000 qui a formulé les règles du jeu de l'économie de la concurrence de l'industrie des télécommunications en Algérie qui seront suivies, contrôlées par l'Autorité de Régulation de la Poste et de la Télécommunication (ARPT).

En addition à une rivalité concurrentielle féroce dans le secteur de la téléphonie mobile, composé de deux opérateurs multinationaux (Oreedoo et Djezzy) et mobilis un opérateur nationale créée en 2003 sous forme d'une société par actions (SPA), il est à noter au passage

que ce secteur d'activité présente un champ innovant, et dynamique en s'adaptant aux transformations contemporaines dans le monde, et aussi un secteur d'activité en plein croissance depuis plus de deux décennies. Par ricochet, la politique de l'IE apparaît plus qu'un axe prioritaire pour la compétitivité des entreprises de Télécommunications.

Depuis les deux dernières années, le premier responsable de l'opérateur mobile mobilis déclare que l'opérateur affiche spectaculairement des bons signes, voire a fait des progrès en matière de rentabilité financière et commerciale, cela a dû à son élaboration d'une stratégie de diversification de ses produits. En effet, l'opérateur a su à la fois tirer profit des opportunités de monde numérique, et faire face à son environnement concurrentiel. Cela signifie que Mobilis collecte une bonne information, à un bon moment pour une bonne personne, ce qui révèle une pratique d'IE.

En outre, la veille concurrentielle et technologique reste une structure activement implantée au niveau de Mobilis, constituant pour ainsi dire sa colonne vertébrale. Ce qui lui permet d'être protégée vis-à-vis des aléas conjoncturels, est moins sensible à la concurrence. Une lecture qu'on peut accorder à la situation de Mobilis qu'il fait en permanence la collecte des informations pertinentes sur laquelle se repose la prise des décisions en terme de ses stratégies prudentes.

Afin de mieux comprendre l'existence de pratiques des principes de la fonction de l'IE au sein de Mobilis, nous avons posé la question principale de notre problématique de recherche de la manière suivante :

Dans une situation concurrentielle, l'intelligence économique constitue-t-elle l'une des sources de la performance économique enregistrée par Mobilis ?

Nous répondrons à cette question principale par un certain nombre de sous questions que pose la problématique de l'IE :

- Quelles sont les réalités et les enjeux de l'IE dans l'entreprise « mobilis »? Les principes de l'IE sont-ils pratiqués au sein de l'opérateur ?
- quels sont les atouts que recèle l'IE ainsi que les obstacles? Et, quelles perspectives s'offrent à lui pour se développer ?

- quelles sont les variables qui influent sur l'IE au sein de mobilis? Quels sont ses déterminants ? quel est l'impact de l'IE sur la maîtrise concurrentielle (cas de mobilis)?

Pour pouvoir répondre à notre questionnement nous avons posé un nombre d'hypothèses :

H1 : Absence de la culture de l'entreprise favorisant la pratique de l'IE,

H2 : Faiblesse de communication de l'information constitue un frein au développement de l'IE chez mobilis.

But de la recherche

- Se veut être une réflexion sur l'IE au sein des secteurs de télécommunications (les opérateurs de la téléphonie mobile).
- Il ambitionne d'analyser la faible intégration de l'aspect de l'IE ainsi que son impact sur la croissance de l'opérateur algérien mobilis.
- Mettre en évidence l'intérêt de l'activité de l'IE et son rôle dans le développement et la croissance durable de mobilis, voire la maîtrise en permanence le marché concurrentiel à son faveur.

Le choix du thème (objectif)

La littérature économique, théorique et empirique, souligne le rôle déterminant que tient l'Intelligence Economique, pour la pérennité et la survie de l'entreprise, notamment dans un contexte en plein effervescence, synonyme d'une mondialisation et d'économie de marché. D'autres études récentes montrent que la croissance future d'un pays ou d'une entreprise s'accélère dès lors que les entrepreneurs (les pouvoirs publics) ont su traiter l'information brute en intelligence stratégique, puis la protéger tout en l'utilisant pour influencer son environnement, voire les différentes décisions institutionnelles à leurs faveurs.

Dans tel contexte, la littérature économique fait le constat, largement partagé, que les pays riches ont enregistré des résultats en matière de croissances nettement plus grands que celle des pays pauvres. Cela dû à l'utilisation intense de l'aspect de l'intelligence économique dans la mise en œuvre de leurs stratégies décisionnelles.

En Algérie, malgré la prise de conscience de l'intelligence économique des pouvoirs publics et des entreprises au sujet de l'importance de l'intelligence économique, cette activité n'est pas encore clairement définie dans les structures de plusieurs entreprises algériennes. Son exercice demeure lié aux pratiques des autres services. Elle est donc encore très peu développée, particulièrement dans les opérateurs de Télécom. Certains pensent même que c'est un luxe destiné aux grandes entreprises

Méthodologie du travail

La méthodologie adoptée nous permettra de cerner les différents paramètres entrants dans le processus de l'IE de l'entreprise Telecom « mobilis » en Algérie. Celle-ci opère dans un marché oligopolistique caractérisé par une concurrence imparfaite rude et féroce. Nous consacrerons le premier chapitre de ce travail à la détermination des principes théoriques et conceptuels fondamentaux sur lesquels repose l'intelligence économique.

L'approche descriptive et analytique consiste à étudier en profondeur l'intelligence économique, notamment ses principales composantes ; la veille stratégique, la protection de l'information et l'influence (lobbying), au sein de mobilis. Cette analyse vise à diagnostiquer et à découvrir où se situe l'entreprise en termes d'application de l'IE. Cette approche, par une évaluation qualitative de différentes activités potentielles pour l'émergence de l'activité de l'IE, ainsi que leur environnement, vise à comprendre quels sont les écueils de la pratique de ce phénomène structurel.

Structure du mémoire

Notre travail est composé de deux chapitres. Dans le premier chapitre, nous allons voir les différentes théories et les concepts fondateurs de l'intelligence économique. Pour cela nous allons présenter l'analyse économique de l'IE, voire de la veille stratégique, la protection de connaissance et influence de toutes les décisions qui entourent l'entreprise à son profit.

Dans le deuxième chapitre, après un rappel des différents modèles conceptuels et expériences internationale de l'IE, nous allons mobiliser une méthode évaluative et descriptive de la dynamique de l'IE chez mobilis. Nous focaliserons notre analyse sur l'existence de pratiques des principes de l'IE dans différentes activités de l'organisation liées notamment à la veille. A cet effet, la méthode analytique dite hypothético-déductive (et ce en s'appuyant sur une enquête de terrain réalisée à partir d'un guide de questionnaire écrit afin de déceler les failles de cette activité chez mobilis et de proposer quelques recommandations, ciblant un regain d'intérêt en la matière et afin d'apporter des repenses aux questions de recherche qui figurent dans notre problématique.

Chapitre I

Analyse de l'intelligence économique : fondements conceptuel et théorique

Introduction

Les questions que soulève la mondialisation sont au cœur des préoccupations des économistes, managers et stratèges depuis plus de deux siècles. Ces questions portent notamment sur la relation entre l'intelligence économique comme une stratégie offensive et défensive des entreprises et sa performance, voire son développement.

Ce premier chapitre a pour objectif de présenter en détail le concept de l'intelligence économique tout en mettant l'accent sur la façon dont les bouleversements de l'économie mondiale ont conduit à reconsidérer progressivement la pratique des principes de l'intelligence économique dans les anciens définitions , jusqu'à faire émerger les définitions les plus contemporaines qui traitent de cette nouvelle thématique (intelligence économique) dans le but d'ouvrir la voie vers l'acquisition de l'avantage concurrentiel.

Dans la première section, nous passerons par un bref rappel sur de définitions de quelques concepts clés de l'intelligence économique. La deuxième section fournira un aperçu sur les éléments fondateurs de l'IE, autant que processus éthique, en s'attardant sur l'analyse de l'information au sein de l'entreprise et les outils d'analyse stratégiques qui transforment l'information brute en actions stratégique et de valeur.

Section 1. Intelligence économique : origine, définitions et enjeux

Depuis très longtemps l'homme, le manager et l'entrepreneur a besoin d'acquérir une information et la métamorphoser en action. L'intelligence économique, en tant que recherche d'informations et exploitation avec un objectif économique, existe depuis très longtemps. Dans l'histoire, elle a souvent été liée aux explorations, au commerce et aux informations ramenées par les explorateurs et les commerçants, etc. Les récits de voyage ont constitué des mines d'informations importantes pour les entreprises et les gouvernements.

De remarquables témoins de leur temps, tels Thucydide ou Machiavel, nous décrivent comment convoiter les richesses, les savoir-faire de territoires proches et lointains à travers la guerre ou encore par le développement d'ententes faites par la bonne intelligence.

Le secteur militaire est le premier à s'intéresser à l'exploitation de renseignement. Le renseignement va répondre à un besoin précis et exprimé, orienté vers l'action. Le renseignement, comme l'intelligence économique, est appelé à collecter et interpréter de l'information, mais à caractère confidentiel destinée à un nombre limité de personnes et permettant de prendre des décisions particulières à un moment donné.

Dans ce présent, nous essaierons de rappeler, et de présenter un aperçu général de l'IE dont nous tenterons d'expliquer ; l'origine de l'IE, enjeux et quelques définitions essentielles de l'IE qui à la fois anciennes et modernes qui sont moins discursives dont les caractéristiques générales de ce phénomène économique stratégique (évolution historique, les mots clés liés de base, etc.).

1. Définitions de l'IE

L'intelligence économique est un concept qui se définit de manière multiple, et c'est cette multiplicité qui en fait sa richesse ; nous avons retenus les définitions qui sont les plus référentielles et surtout les plus complémentaires; et qui nous permettent de tirer un aperçu (les caractéristiques) générale sur l'IE. En effet, l'intelligence se trouve au niveau microéconomique et macroéconomique, et a connu une évolution marquante au fil de temps.

1.2. Définitions des pionniers

Les origines du concept de l'IE selon l'association de renseignement au monde est l'œuvre de trois pionniers : *Luhn*² ; *Simon*³ et *Wilensky*. Celle de ce dernier a été reprise et travaillée une première fois en France par la Commission Intelligence Économique et Stratégie des Entreprises du Commissariat Général du Plan⁴ en 1993, sous la présidence d'Henri Martre⁵, et ayant notamment comme initiateurs et rapporteurs Christian Harbulot⁶, Philippe Clerc⁷ et Philippe Baumard⁸.

Hans Peter Luhn (1896-1964) l'auteur de définition la plus ancienne de l'IE (*Business Intelligence*), Luhn est considéré comme l'un des pionniers des sciences de l'information. Ancien officier des communications de l'armée allemande pendant la première guerre mondiale il a ensuite travaillé comme ingénieur chez IBM où il fut le premier à tenter de

² Hans Peter Luhn (1^{er} juillet 1896 à Wuppertal – 19 août 1964) est un informaticien allemand qui a travaillé pour la société IBM. On lui doit entre autres la Formule de Luhn, l'algorithme d'indexation de Luhn et la méthode de concordance index KWIC (Key Words In Context). Il a déposé plus de 80 brevets.

³ Herbert Alexander Simon (né le 15 juin 1916 à Milwaukee, Wisconsin, mort le 9 février 2001 à Pittsburgh, Pennsylvanie) était un économiste et sociologue américain ayant reçu le Prix d'économie en l'honneur de Nobel en 1978.

⁴ Le Commissariat général au Plan ou Commissariat général du Plan (CGP) était une institution française qui a existé entre 1946 et 2006 et qui était chargée de définir la planification économique du pays, notamment via des quinquennaux. Il s'est transformé en Centre d'analyse stratégique (CAS), créé en 2006. Le CAS a de nouveau été transformé en 2013 pour devenir le Commissariat général à la stratégie et à la prospective (CGSP).

⁵ Ancien Président de l'Aérospatiale et ancien Délégué Général pour l'Armement

⁶ **Christian Harbulot**, 60 ans, est Directeur de l'École de Guerre Économique et directeur associé du cabinet Spin Partners. Expert international en intelligence économique, Christian Harbulot initie des travaux de recherches sur les problématiques d'affrontements économiques et les stratégies de puissance depuis le milieu des années 1980. En 1990, alors qu'il est directeur des relations extérieures de l'ADITECH (future ADIT, société nationale d'intelligence stratégique), il publie *Techniques offensives et guerre économique*. Ses travaux interpellent Edith Cresson, alors Premier Ministre, et lui valent d'être nommé conseiller personnel d'Henri Martre au Commissariat Général au Plan.

⁷ Directeur de l'intelligence économique, de l'innovation et des technologies de l'information à l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie ; Président de l'AFDIE (Association Française pour le Développement de l'Intelligence Economique)

⁸ Philippe Baumard est professeur agrégé des universités en sciences de gestion à l'université Aix-Marseille III. Pionnier de l'IE en France, il est à l'origine avec Christian Harbulot du rapport Martre dont il est l'un des quatre co-auteurs. Infatigable voyageur, il consacre ses premières années de chercheur à observer les pratiques d'intelligence économique dans le monde.

résoudre les problèmes de classements et de stockage de documents grâce à l'informatique l'expression « business intelligence a été émergé du croisement de deux cultures :celle de renseignement militaire et celle de la bibliométrie d'après Luhn « tout système de communication servant à la conduite des affaires, au sens large, peut être considéré comme un système d'intelligence. La notion d'intelligence peut être définie, dans un sens général, comme la capacité à appréhender les interrelations entre des faits disponibles de manière à guider l'action vers un but désiré ».

SIMON utilise également le terme d'intelligence qu'il affirme avoir emprunté au vocabulaire (anglo-saxon) pour désigner la première des phases du processus de décisions, processus qu'il assimile au management

La phase d'IE est la phase d'exploration de l'environnement dans un but d'identification des situations appelant décision. C'est la compréhension projective ou téléologique d'une situation. Mais c'est dans l'ouvrage de Wilensky qu'apparaît plus clairement encore la conception moderne de l'IE sous le nom « intelligence organisationnel».

Harold Wilensky définit pour la première fois (1967) le concept de «business intelligence», ou en français : «intelligence économique», dans son ouvrage intitulé « *L'Intelligence organisationnelle* », comme étant une : « Le problème de rassemblement, traitement, interprétation, et diffusion de l'information (...) nécessaire au processus de prise de décision ». Il distingue trois catégories d'intelligence, dont la description met en évidence le fait que l'intelligence organisationnelle est aussi action.

- **L'intelligence de contact** consiste en la capacité à savoir qui décide de quoi, qui dispose de quelle information, comment et quand l'atteindre. C'est une compétence en matière de réseau relationnel; Wilensky la considère comme la réponse à « l'imbrication » d'intérêts divers, privés et publics. Les actions de lobbying sont présentées comme exemple de ce type d'intelligence. L'auteur ajoute que les « hommes de contact » sont également ceux qui assurent les missions « cachées », qui « furètent » à la recherche des secrets des rivaux (sans précision quant à la légalité de ces actions) ;
- **L'intelligence interne** a pour objet la surveillance de l'intérieur de l'entreprise, la sûreté et la sécurité. Typiquement, les informations recherchées porteront sur « la performance, la politique et le moral » des unités de l'organisation, les groupes minoritaires qui menacent la stabilité (grèves), les personnalités, l'apparition de « leaders ».

- **L'intelligence des « faits et des nombres »** consiste à fournir au décideur de l'information technique, scientifique, juridique, économique, démographique, sociologique, industrielle, etc. C'est ainsi que Wilensky précise de façon visionnaire l'importance des technologies de l'information dans ce volet de l'intelligence, que l'on peut rapprocher de la veille.

Donc H. Wilensky fait apparaître les constituants fondamentaux de ce que l'on nommera en France Intelligence Economique(IE) : les pratiques d'influence, la détection des menaces et des opportunités, mais aussi les forces et faiblesses de l'entreprise, la protection du patrimoine de l'organisation, les réseaux, etc. L'auteur dans son ouvrage: *Organisationnel Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry*, a choisi le sous-titre c'est bien pour mettre en avant que l'IE n'est qu'un processus d'accumulation d'information mais bien de production de connaissances par les gouvernements et des industries et quand il le faut dans le cadre de stratégies collectives. Pour Wilensky se sont les compétences (interpretation skills) qui sont le véritable levier concurrentiel et stratégique et se sont bien des rigidités organisationnelles (hiérarchisation, bureaucratisation notamment) qui se sont des obstacles.

Ce qui est central dans l'intelligence économique est le fait qu'elle ne se réduit pas à l'accumulation désordonnée d'informations de toutes sortes. Il s'agit de produire de la connaissance structurée pour aider les entreprises à combattre et à se défendre dans la compétition économique d'un monde post-Guerre Froide.

D'une autre manière, l'IE est une activité de production de connaissance servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation, recueillie et produite dans un contexte légal et à partir de sources ouvertes.

1.2. Définition française officielle

Selon le Rapport Martre L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques ; ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de délais et de coûts .

L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel. Ces actions, au sein de l'entreprise, s'ordonnent autour d'un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs de l'entreprise, etc. L'IE économique et concurrentielle doit donc servir à alimenter les décideurs de l'entreprise en information de valeur. La valeur de l'information peut être décrite par la formule suivante :

Valeur de l'information

$$\begin{aligned} &= (\text{bonne analyse des besoins}) * (\text{pertinence et qualité des sources}) \\ &* (\text{qualité de l'analyse}) * (\text{diffusion et feed – back}) * (\text{sécurité})^9 \end{aligned}$$

La formule explique largement que la valeur de l'information nécessite une bonne qualité de la quasi-totalité du processus de l'Intelligence Economique (analyse, pertinence des sources etc.) en faisant introduire la pertinence des sources. En effet, l'information est un signal transmis par l'intermédiaire d'un canal (presse) vers des récepteurs (agents). La littérature concernant l'IE s'est accablée sur sa pertinence et sa valeur. L'information est considérée comme un bien dont l'une des caractéristiques principales est sa fraîcheur. Par conséquent, sa pertinence et sa valeur définies par sa crédibilité, sa richesse, ... sont liées directement à sa fraîcheur, c'est-à-dire son actualité ou sa récence. Pour Pateyron¹⁰ (1998), l'information doit non seulement être fraîche, récurrente, mais également vérifiée, traitée, et précise. Petit (1998) et Perrine (2004) démontrent qu'une information dont on diffère le traitement perd en valeur. La contrainte temps est un paramètre crucial de l'analyse informationnelle.

D'après ses différentes définitions abordées nous pouvons en tirer quelques caractéristiques générales de l'IE qui méritent d'être notées :

- L'intelligence économique est avant tout un état d'esprit, voire une culture. Cela suppose d'apprendre à travailler en réseau, d'être capable de se remettre en cause, de comprendre que nous entrons dans un monde où il n'y aura plus de situations acquises et de mettre en

⁹ merad- boudia mohamed djamil, « intelligence économique et systèmes d'information », mémoire d'obtention d'un Magister, Année Universitaire 2008-2009.

¹⁰ Christophe Boya, « Note théorique sur la quantification du besoin informatif en Intelligence Économique », *Revue internationale d'intelligence économique* 2010/1 (Vol 2), p. 191-199.

place un maillage d'intermédiaires pour fournir la synthèse des informations et les appuis qui leur seront utiles ;

- Implication de tous le personnel dans la démarche de l'IE (diverses compétences donc multidisciplinaire) ;
- Optimisation des couts et du délai ;
- Son but est de produire la connaissance pour la prise de décision ;
- Intelligence économique n'est pas l'espionnage car s'appuie sur l'information blanche et légale, et se pratique dans la légalité et le respect des règles déontologiques. L'espionnage repose principalement sur l'information noire, l'informations que l'on n'a pas pu ou su obtenir par des voies officielles, par contrecoup en faisant recours à des moyens répréhensibles pour l'obtenir (corruption, piratage, vols de documents, écoutes téléphoniques, etc.).
- l'intelligence économique n'est pas une prévision. Cette dernière s'appuie essentiellement sur l'extrapolation des tendances passées pour pouvoir extrapoler des résultats futurs. L'intelligence économique peut utiliser les techniques de prévision pour interpréter les informations collectées ;
- L'intelligence économique est différente de la prospective qui a pour objet d'apporter aux décideurs les éléments dont ils ont besoin pour prendre de meilleures décisions. Elle permet de déceler les tendances, de reconnaître les évolutions de l'environnement et de construire des scénarii pour projeter le futur possible. L'intelligence économique peut faire appel à la prospective pour le traitement des informations anticipatives ;
- L'IE englobe la veille stratégique, en se référant aux enseignements de différents auteurs la première se pratiquent en grande mesure au niveau macroéconomique et à la moindre mesure au niveau de l'entreprise, alors que la deuxième se focalise au plan microéconomique.
- L'Intelligence Economique peut être appliquée au niveau national comme sur le plan de l'entreprise.

Le point suivant sera une réflexion sur l'origine, les apports, les enjeux et finalités de l'IE sur le plan macroéconomique et microéconomique.

2. Origine de l'IE : de militaire

Dans tout affrontement armé, le renseignement militaire ou l'espionnage est stratégique. Dans un des plus anciens traité de stratégie. L'art de la guerre, de Sun Tzu, on peut lire : « *Une armée sans espions est comme un corps sans yeux et sans oreilles* ».

L'objectif principal du renseignement est de connaître son ennemi pour ne pas être surpris. Napoléon Bonaparte disait : « *se faire battre est excusable, se faire surprendre est impardonnable* ». La connaissance de l'adversaire est donc primordiale dans le domaine militaire ; elle l'est aussi dans le domaine politique et économique.

Figure n°1. **Plan de renseignement**



Source, élaborée par l'auteur.

Le cycle du renseignement correspond à l'ancienne approche utilisée par les services secrets:

- **L'orientation** : la base du cycle est constituée par les questions auxquelles on cherche à répondre. Elles sont le plus souvent définies par la direction de l'organisation. Ces questions vont orienter les "capteurs" qui vont permettre l'accès aux sources d'informations.
- **La collecte d'informations** : Elle a lieu à la fois dans les réseaux internes et externes et dans la mémoire de l'intelligence économique. Des informations peuvent également provenir des sources les plus diverses (documentations publiques, médias, salons et rencontres, brevets, normes, back engineering)

- **L'exploitation** : Les informations collectées sont analysées par les experts de l'organisation. L'analyse est supposée comprendre la validation des données, leur recoupement, leur mise en perspective.
- **La diffusion** : Les informations analysées et structurées (c'est-à-dire rendues exploitables) sont diffusées aux personnes concernées dans l'organisation, afin qu'elles soient utilisées par les acteurs qui en ont besoin dans le cadre de leurs fonctions. Notamment, on transmet les informations à la direction qui pourra définir de nouvelles questions.

2.1. Critiques de cycle du renseignement

Le premier auteur qui ait critiqué la notion de cycle de renseignement est Harold Wilensky en 1967. Ces critiques seront reprises et développées par Steven Dedijer en 1972, lors de la création de la première formation universitaire à l'intelligence économique à l'Université de Lund en Suède. Les deux auteurs émettent les critiques suivantes:

- la première critique le cycle du renseignement a été développée dans les contextes militaires et de renseignement. Son propos est avant tout politique, en ce sens qu'il est justifié par une séparation entre le recueil (les agents) et l'analyse (les analystes, proche du commandement) dans un but sécuritaire: protéger les intentions du commandement vis-à-vis du terrain, créer un mur opaque et inviolable entre les agents et le centre de commandement. Sun Tzu fut le premier à encourager cette séparation dans un chapitre consacré aux "agents sacrifiés" dans son livre l'Art de la guerre.
- La deuxième critique apportée par Steven Dedijer en 1989 tient à la dimension temporelle de l'exploitation du cycle "plan de recherche" vs "recueil". Fort de son expérience de 50 ans de pratique de cycles de renseignement, Steven Dedijer soulignait qu'entre le démarrage d'un effort de renseignement et son aboutissement, les structures de pouvoir changent si bien que les systèmes de commandement ayant initialement demandé le renseignement seront probablement différentes à l'aboutissement. Dans ce cas, le mur qui est opposé aux agents de recueil (leur incapacité à remonter vers la source de commandement) crée des défaillances majeures. Une telle faille est intervenue aux États-Unis dans le cadre du non détection des attentats du 11 septembre 2001. Il existe aux États-Unis un double mur: entre le recueil et le politique d'une part, entre les deux agences

domestiques et globales d'autre part. Cette question fut très largement documentée dans le rapport du Congrès sur les attentats du 11 septembre.

- La troisième critique provient de sciences du management, notamment dans les travaux de P. Baumard qui souligne en 1991 dans *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, que l'accélération des rythmes de la compétition (cycles technologiques courts, vélocité sur les marchés, mouvements stratégiques rapides) nécessitent une décentralisation des processus de formulation des stratégies d'entreprise, et rend les cycles lourds centralisés inefficaces et peu productifs. Il souligne qu'une formulation décentralisée de la stratégie d'entreprise nécessite que le mur entre recueil et analyse soit aboli, pour que les agents de recueil au plus proche de l'action stratégique sur le terrain produisent l'interprétation (analyse) lorsque les ruptures apparaissent dans l'environnement ou dans le comportement des acteurs. Il souligne également qu'étant donné la variété et la taille de l'action gérée par les grands groupes multidivisionnels, il est impossible qu'une cellule centralisée puisse cumuler et capitaliser la connaissance nécessaire pour pouvoir animer de tels cycles sans encourir de fortes déformations, des biais importants et créer des angles morts.

La plupart des consultants en intelligence économique continuent à "vendre" tel quel le "Cycle du renseignement" aux entreprises, parce qu'il confère une image de rigueur et un semblant méthodologique à la discipline, mettant de côté le fait que ce cycle, inspiré du renseignement militaire, doit impérativement être adapté au monde de l'entreprise.

Le cycle de renseignement ne peut être adapté un à monde ou la fin des certitudes, les modèles de croissance difficilement lisibles, les trajectoires de la croissance difficilement visibles et les taux de croissance difficilement prévisibles. Cependant, l'IE se voulant une grille de lecture d'une économie mondialisée, est infiniment plus riche que le cycle du renseignement. Ses outils et démarche dérivant de la complexité des enjeux multidimensionnels.

3. Les enjeux et objectifs de l'IE (pourquoi fait-ont de l'IE)

La compétition économique est devenue planétaire. Son objet est double :

- ✓ Pour les États, elle se résume autour des préoccupations de création et de sauvegarde de l'emploi en vue d'assurer des revenus croissants pour la nation.

- ✓ Pour les entreprises, la compétition s'effectue à deux niveaux : Par la créativité et l'innovation que l'on peut conquérir des positions stratégiques sur des marchés, Par le renforcement de la compétitivité des facteurs¹¹.

L'apport de l'intelligence économique en tant que facteur endogène à la croissance de l'entreprise, ou au développement durable d'un pays est important et pour affronter la compétitivité économique. Les bienfaits de cette première sur le renforcement de la compétitive des entreprises et la dilution des risques liés aux marchés nationaux et internationaux très concurrentiels. Par ailleurs, d'autres bienfaits y compris la sécurité nationale¹², sont engendrés au niveau macroéconomique. Nous nous attellerons dans ce point à présenter les différents enjeux de l'IE qui se trouvent au niveau microéconomique et macroéconomique.

3.1.Enjeux macroéconomiques

Avant d'aborder les éléments de réflexion sur les enjeux de l'intelligence économique au niveau macroéconomique, penchons-nous d'abord sur la définition de l'intelligence territoriale. L'intelligence économique a donné naissance à d'autres déclinaisons qui sont des nombreux termes qui sont en fait composés d'adjectifs accompagnants le mot intelligence, à titre d'exemple l'intelligence territoriale, intelligence sportive, intelligence collective, intelligence relationnelle et beaucoup d'autres. Prenons nous alors une intelligence territoriale qui est plus référentielle à la nation ou à la macroéconomie, désignant une synergie, et coopération entre l'acteur privé et public dans le but d'atteindre le développement durable¹³ d'un pays.

¹¹ ABEDOU Abderrahmane Chercheur CREAD, « L'intelligence économique dans le monde, quels modèles ? ».

¹² La stratégie de sécurité nationale a pour objectif de parer aux risques ou menaces susceptibles de porter atteinte à la vie de la nation. Sa première finalité est de défendre la population et le territoire, car il s'agit du devoir et de la responsabilité de premier rang de l'État. La deuxième est d'assurer la contribution de la nation à la sécurité internationale : elle correspond à la fois aux nécessités de sa sécurité propre, qui se joue aussi à l'extérieur de ses frontières, et aux responsabilités que la nation assume, dans le cadre des alliances et traités auxquels elle a souscrit. La troisième finalité est de défendre les valeurs du pacte républicain qui lie tous les citoyens à l'État : les principes de la démocratie, en particulier les libertés individuelles et collectives, le respect de la dignité humaine, la solidarité et la justice.

¹³ Dans le rapport de Brundtland en 1987, le développement durable a été officiellement défini comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Le concept vise donc d'une part une justice intergénérationnelle (entre les générations), et d'autre part une justice intra générationnelle (équité sociale). Le développement durable est ainsi un processus qui s'efforce de marier écologie, économie et société.

Parmi les multiples définitions l'intelligence territoriale se définit comme suit : « l'ensemble des actions d'intelligence économique conduites de manière coordonnée par des acteurs publics et privés (marchand et non marchands) localisés dans un territoire, afin d'en renforcer la performance économique et ,par ce moyen, améliorer le bien-être de la population local » car l'intelligence territoriale n'est pas une fin en soi, mais moyen.

Pour l'Etat, la compétition économique s'assimile souvent à une menace d'ordre politique et économique qui se rejoint donc dans l'appréhension de l'environnement. Elle se situe au niveau de la politique de sécurité économique. Les décideurs territoriaux, économiques et politiques devront veiller en permanence à garantir deux équilibres : entre l'ouverture indispensable à la compétitivité et la protection ; entre les entreprises dites du périmètre stratégique et celles qui n'ont pas ce « label », afin d'éviter que s'établisse « une fracture compétitive » sur les territoires. C'est ainsi que nous pouvons citer quelques enjeux de l'IE au niveau de territoire en notant :

- Elaboration de stratégies de concertation de tous les acteurs de territoire (société civile, entreprises et pouvoirs publics) vers l'atteinte de l'intérêt collectif, voire un développement économique et technologique, cela se repose sur la constitution des pôles compétitifs en s'appuyant sur les savoirs faire et les filières d'excellence et les mises en valeur via des réseaux de partage de l'information. Elle consiste à créer une dynamique régionale de coopération, en favorisant le regroupement des services publics de l'Etat, les collectivités, des entreprises (PME-PMI), des universités et des laboratoires de recherche autour de projets stratégiques communs. Elle vise à mieux comprendre collectivement pour mieux agir ensemble.
- Sensibilisation et la formation à l'IE, cela apparaît très indispensable à la construction de la compétitivité durable des entreprises nationales ;
- Préservation d'un périmètre stratégique c'est-à-dire un ensemble d'opérateurs ouvrant dans le domaine des technologies sensibles, qu'il convient de protéger pour les raisons d'intérêt national (les domaines militaires par exemple) ;
- Elle évalue les principes de gouvernance qui garantissent une prise en compte équilibrée des besoins, une distribution équitable et la pérennité des ressources, grâce au partenariat et à la participation.

Pour résumer, la réussite de l'intelligence territoriale passe par la maîtrise des métiers de l'intelligence économique par les professionnels, et aussi par la participation active de tous les agents économiques dans le territoire en faisant enraciner l'importance de l'IE dans la protection des intérêts sociaux et nationaux.

3.2. Enjeux microéconomiques

L'enjeu pour les entreprises est d'être capable d'appréhender la mondialisation ; d'en comprendre suffisamment tôt les contours et d'en tirer des avantages stratégiques. L'objectif est de gagner en part de marché, tout en restant au plus proche des marchés de leurs attentes, et de leurs transformations, sans perdre de vue les déterminants financiers qui imposent aux acteurs économiques de réaliser une certaine performance financière.

De plus à l'appréhension de l'environnement concurrentiel par l'entreprise, l'IE permet l'anticipation des tendances, la maîtrise et l'utilisation optimale de flux d'informations croissants qui font partie des enjeux majeurs imposants, pour être correctement mis en œuvre, de nouvelles pratiques. C'est ainsi que, via l'IE l'entreprise cherche sa pérennité. S'elle veut se pérenniser l'entreprise doit répondre à deux caractéristiques primordiales qui sont la compétitivité et l'innovation.

3.2.1. Etre compétitive

Savoir analyser, produire et vendre en réalisant des profits suffisants. C'est également savoir prendre en compte l'évolution du besoin, la demande, la satisfaction du client.

Le concept de compétitivité est complexe et parfois ambiguë, les théoriciens ne sont jamais mis d'accord quant à sa définition. Nous prenons quelques définitions qui nous semblent référentielles à notre travail de recherche. En effet, la compétitivité est la capacité dont dispose une entreprise, un secteur et un pays à un moment donné pour résister à ses concurrents, voire une détention d'un avantage concurrentiel.

Krugman (1994) a soutenu que la compétitivité était un concept «vide de sens »en raison du flou et de l'idéologie qu'il pouvait véhiculer. La compétitivité laisse en effet penser que les raisons se font concurrence au même titre que les firmes et les secteurs de sorte que l'enseignement essentiel du principe des avantages comparatifs serait occulté. Selon Krugman, penser en fonction de la compétitivité débouche, directement ou indirectement, sur

de mauvaises politiques aussi bien en matière d'économie ou de commerce qu'en matière de santé ou de R-D.

Selon les spécialistes de l'OCDE (1996), la compétitivité est considérée comme étant « la capacité d'entreprises, d'industries, de régions, de nations et d'ensembles supranationaux à générer, tout en étant et en restant exposés à la concurrence internationale, un revenu et un niveau d'emploi des facteurs relativement élevés ». C'est celle avancée par Michael Porter qui définit la compétitivité « comme la capacité pour un individu, une entreprise ou un Etat de satisfaire les attentes des consommateurs en faisant face aux actions des concurrents ».

C'est ainsi que nous essayons de détecter la différence entre les concepts suivants, la compétitivité, la rentabilité, la performance et la productivité. La performance, contrairement à la compétitivité, estime l'activité passée et non future. Alors que la productivité est relative à l'utilisation des facteurs de production tels que : le travail, capital fixe, consommation intermédiaires, par rapport au volume de production donné. Contrairement à la productivité qui se mesure en unité physique, la compétitivité s'appréhende en termes de « profitabilité des produits ». Et la rentabilité ne renvoie pas nécessairement sur la compétitivité, les secteurs et les entreprises peuvent faire des profits substantiels alors même que certains indicateurs sont en train de se dégrader (perte des parts de marché, chute de l'indice de satisfaction de la clientèle, recul de la performance sociale, baisse des investissements productifs, etc.) .Autrement dit, la rentabilité de l'entreprise est la capacité de l'entreprise à maintenir et à rémunérer les fonds durablement mis à sa disposition. Cet indicateur mesure l'efficacité des actions de l'entreprise.

Résultats

Moyens

Tableau n°1. **Types de rentabilité**

Il existe plusieurs types de rentabilité, nous distinguons :

Rentabilité	Mode de calcul	Signification
Economique	$\frac{\text{Résultat}}{\text{Capitaux investis}}$	Mesure du bénéfice généré par les capitaux investis dans l'entreprise.
financière	$\frac{\text{Résultat}}{\text{Capitaux propres}}$	Traduit la rémunération de capital apporté par les après seuls propriétaires de l'entreprise ; en effet, le résultat net (bénéfice après impôt) appartient aux actionnaires et sert à rémunérer le risque qu'ils ont pris en investissant dans l'entreprise.
commerciale	$\frac{\text{Résultat}}{\text{Chiffre d'affaires}}$	Montre le bénéfice rapporté par capital de chiffre d'affaire.

Source : A. Caillet et autres « Economie d'entreprise », édition d'Hachette technique, page 26, 1996, Paris.

D'après les définitions de compétitivité abordées, l'avantage concurrentiel, voire l'IE est au centre de la compétitivité d'une organisation quelconque.

3.2.2. Etre innovante

Selon J. Schumpeter l'innovation est de savoir créer des produits ou/et de nouveaux services pour assurer un avantage concurrentiel. C'est également, en interne, savoir créer ou adapter de nouvelles méthodes, améliorer les procédés de fabrication pour améliorer la qualité intrinsèque du produit, sa compétitivité, tout en respectant les contraintes imposées par les budgets (marges, dépenses, recettes), de temps et d'efficacité, d'implication sociale (emplois, compétences, évolutions professionnelles). L'intelligence économique n'est probablement pas une fin en soi, mais elle a un rôle essentiel à jouer. Un certain nombre de facteurs doivent être pris en compte pour atteindre ses objectifs vitaux : survivre dans un milieu concurrentiel ou l'environnement est en constante évolution en étant compétitif et innovant.

3.2.2.1. L'innovation au cœur de l'intelligence économique

L'innovation fait partie intégrante du patrimoine immatériel de l'entreprise. En apportant de nouveaux savoir-faire, des méthodes inédites ou des produits de conception originale, elle est créatrice de valeur et offre un avantage concurrentiel à son détenteur. La gestion éclairée de l'innovation doit donc être une question de fond de l'intelligence économique dans une entreprise, et ce, sur différents axes :

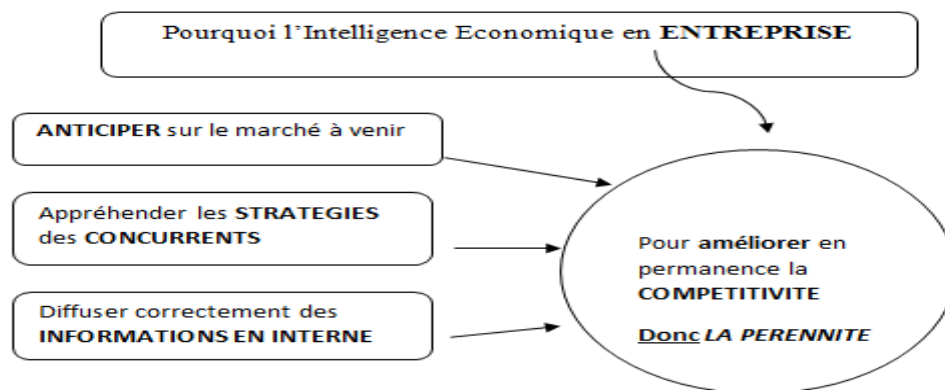
- La veille scientifique et la veille brevets : il s'agit de bien connaître le contexte scientifique et technologique international de l'entreprise innovante, pour cerner de près les sujets de recherche à valeur ajoutée, déceler les meilleures équipes, détecter au plus vite les opportunités et s'assurer que le champ d'action est bien libre de droits, cela est un argument de pratiquer l'intelligence économique.
- L'évaluation du patrimoine informationnel de l'innovation : cette opération est indispensable pour maîtriser son environnement de travail. Il s'effectue régulièrement sur deux pôles : le portefeuille des résultats à protéger et à valoriser, d'une part, et les capacités à innover (incluant la détection des personnes –ressources pour conserver continûment son potentiel), d'autre part.
- La coopération avec les structures académiques : l'innovation se fait de plus en plus avec des partenaires extérieures à l'entreprise selon une approche « innovation distribuée » ou open innovation (à ne pas confondre avec open source), un mode de travail compatible avec l'économie de marché via les spin-off, licences ou brevets. Une entreprise tirera bien des avantages à tisser des liens forts avec des chercheurs dans son tissu économique local, tant pour les innovations de rupture que pour les innovations incrémentales. Dans la contractualisation avec une structure académique, la propriété intellectuelle et la confidentialité doit faire l'objet d'une attention particulière.
- La gestion des DPI (droits de propriété intellectuelle) : elle revêt une importance grandissante dans la vie d'une entreprise. Elle consiste à gérer de la manière la plus efficace les brevets qu'elle produit, vend ou achète, à assurer la protection de son patrimoine informationnel technique et scientifique, et à prévenir les conflits de propriété intellectuelle, puis à régler en cas de besoin¹⁴.

La figure récapitulative suivante illustre bien pourquoi l'IE en entreprise comme elle a été élaborée par François JAKOBIAK .

¹⁴ Voire :

- Philippe GLOAGUEN et autres, « le guide de l'intelligence économique : le guide du routard », hachette ; France, 2014, page 70.
- Christian Coutenceau, « l'IE au service de l'innovation » EYROLLES, 2014, Paris, page 23.

Figure n°2. **Enjeux de l'IE en entreprise**



Outil de pilotage et facteur de performance¹⁵, l'IE permet à une entreprise de :

- Maîtriser et protéger l'information 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 réduire¹⁶.

De manière synthétique l'IE a pour quatre objectifs : conserver le patrimoine de l'entreprise et capitaliser ses connaissances et les développer, organisation de la communication et la sensibilisation du personnel au sein de l'entreprise.

1. Sécuriser les informations de l'entreprise contre :

- L'intrusion
- la divulgation
- l'indiscrétion

¹⁵ Indicateurs de performance : profits économiques ou Taux de retour sur investissement ; indice de Lerner approché par $(P-CVM)/P$; Q de Tobin (Valeur boursière de l'entreprise / Valeur de remplacement du capital fixe).

¹⁶ François JAKOBIAK ; « intelligence économique : la comprendre ; l'implanter ; l'utiliser » ; édition d'organisation ; 2004, page 86.

- l'imprudence, Cela consiste également de se protéger contre les menaces et prévenir les risques.
2. Développer les connaissances
- Activités
 - Référentiel, patrimoine informationnel
 - Savoir-faire marché
 - Fournisseur
3. Organiser la communication
- Réseaux professionnels ou internes
 - Messages, information
 - Argumentaire, sensibilisation
 - Campagne de communication
 - Lobbying
4. Sensibiliser les participants
- Personnel
 - Dirigeant
 - Prévention
 - Procédures et instructions
 - Risques
 - brevets¹⁷

L'intelligence économique est donc multiple dans son contenu et ses dispositifs. Elle induit des fonctions à la fois informatives, anticipatrices et proactives. L'avantage compétitif qu'une organisation peut en tirer repose sur sa capacité à maîtriser les flux d'informations, en appui à ses actions, pour construire sa stratégie avec un maximum de réactivité¹⁸.

Cependant, les entreprises doivent faire face aux défis pour la promotion de leur procès de croissance durable, qui ne sont pas nouveaux dans la vie économique. Mais leurs modalités de réalisation sont aujourd'hui difficiles à décrypter car elles sont en fonction de caractéristiques variables du contexte économique actuel, voire les facteurs de consolidation des pratiques de la discipline de l'IE, d'où provient la nécessité d'utilisation de l'IE. Parmi ces caractéristiques

¹⁷ Alphonse Carlier, « intelligence économique et Knowledge Management », afnor éditions, paris 2012, page 7.

¹⁸ Philippe GLOAGUEN et autres « Le guide de l'intelligence économique », hachette ; 2014.

nous pouvons citer la complexité, la turbulence, la discontinuité et l'incertitude : La complexité¹⁹, et diversité de nombre de concurrents, de fournisseurs, de marchés, etc. Conséquemment l'interdépendance des décisions et les actions des acteurs de l'environnement.

Gérer la complexité, suppose ainsi pour les entreprises ou autres acteurs économiques, d'être en mesure de collecter et d'analyser des informations parfois nombreuses dont le sens est très souvent à construire même si ce dernier évolue constamment, un argument de pratique de l'IE.

- ✓ la turbulence rend particulièrement difficile la cartographie de l'environnement, la conduite des projets, la réalisation des stratégies et des objectifs tels qu'ils sont pensés, planifiés et définis a priori. Elle est à l'origine d'événements nouveaux, parfois surprenant et réputés imprévisibles.

Dans les environnements turbulents, le défi que les entreprises et les acteurs doivent constamment relever est moins celui d'organiser dans la régularité que d'évoluer dans l'instabilité et les aléas. Il s'agit d'un *contexte turbulent* qui met à rude épreuve et de manière irrégulière les *valeurs économiques, les modèles de croissance, les agendas et les cadres de référence* des acteurs. L'IE à cet effet permet la repense en permanence et rapidité sa stratégie en s'adaptant aux nouvelles exigences de son environnement.

- ✓ Les discontinuités et les ruptures. Un changement discontinu est par exemple: **a)** un nouveau produit technologique, qui rend obsolète les produits actuels de l'entreprise ; **b)** l'arrivée d'un nouveau concurrent sur un secteur d'activité fort distinct de son métier d'origine ; **c)** une loi ou une norme qui modifie l'organisation interne de l'entreprise, ses processus de production et les conditions de commercialisation ; ou encore **d)** un changement dans les relations diplomatiques ou dans la stabilité politique d'un pays étranger exportateur ou importateur qui modifie les flux de personnes ; de marchandises et de services. Une discontinuité en rupture avec le passé, et qui menace la survie de l'entreprise ce que beaucoup d'économistes appellent une surprise stratégique. Citons à titre de métaphore, l'attaque de Pearl Harbor par l'armée japonaise le 7 décembre

¹⁹ La complexité désigne un enchevêtrement non simplifiable d'éléments parfois très nombreux, en interactions. La complexité implique une perception toujours incomplète de la réalité, c'est-à-dire, une forme d'incertitude quant aux sens possibles et d'imprévisibilité de l'avenir.

1941, et les attentats terroristes sur le World Trade Center à New York le 11 septembre 2001 sont deux exemples de surprises.

- ✓ L'incertitude, il s'agit d'un contexte incertain. Les incertitudes immédiates sont liées aux faits suivants : l'impossibilité de raisonner en termes de causalité linéaire; et le résultat d'une action dépend beaucoup de l'environnement qui n'est pas toujours maîtrisé par l'entreprise²⁰.

Dans tel environnement, les représentations que les acteurs se font des dynamiques en présence et de leurs évolutions futures sont imparfaites, partielles et subjectives. Les changements et les causes possibles du changement sont si nombreux que les états futurs de l'environnement sont difficiles à prévoir de façon fiable et certaine. Le champ d'investigation de l'information est trop vaste pour être exploré et appréhendé de façon exhaustive. La complexité de l'environnement et les turbulences interdisent la fiabilité des prévisions. Les représentations des dynamiques en présence et les prévisions de leurs évolutions reposent sur des hypothèses, des croyances et des valeurs tacites souvent plus subjectives qu'objectives et même souvent erronés.

²⁰ Nicolas Lesca, « Veille anticipative : une autre approche de l'intelligence économique », Lavoisier, Paris, 2006, page 23-52.

Tableau n°2. **Récapitulatif sur les caractéristiques d'un contexte propice à la pratique de l'IE**

Un contexte ...	... propice au développement de l'IE
- La mondialisation des échanges - Des échanges qui sont de plus en plus dématérialisés et rapides - Le développement d'une concurrence exacerbée, - La diversification des risques - La multiplication des crises - L'explosion du volume d'informations - Le cloisonnement et la patrimonialisation de l'information à valeur ajoutée au sein des organisations	- Les instruments de pilotage traditionnels ne suffisent plus - Une bonne information ne suffit plus, il est important de pouvoir être informé avant les autres - Il appartient à tout acteur économique de comprendre et d'anticiper les mutations qui affectent son marché, à travers des outils de veille - L'information est devenue stratégique pour prendre une bonne décision - Les acteurs économiques doivent savoir protéger leurs informations et leurs actifs stratégiques - Les acteurs économiques sont obligés de revoir leur approche de l'information et d'organiser le partage de celle-ci afin de pouvoir la capitaliser en interne

Source: élaboré par l'auteur.

En résumé, les basculements de l'architecture du monde sont donc considérables. Le paysage récent de l'économie mondiale génère des opportunités et des défis pour les autorités des pays, ainsi que pour les entreprises qui cherchent à échapper les menaces ou au moins diminuer les dommages, il s'agit d'un contexte mondialisé qu'il faut entendre comme une tendance à l'uniformisation, l'homogénéisation et la standardisation des actes de produire, d'échanger et de consommer, à l'échelle planétaire. Par ricochet, l'utilité et le besoin en IE se sont conforté grâce au promptement du phénomène de mondialisation, le développement des innovations et la profusion prodige des TICs. C'est ainsi que nous nous interrogeons sur le processus ou la démarche standard et autres outils de l'IE.

L'apport de cette section sur le plan théorique est fondamental pour notre travail. Nous avons pu permettre en évidence les principales évolutions de concept de l'IE de façon à permettre de mieux situer l'IE dans la matrice des variables pouvant déterminer la compétitivité de l'entreprise et la sécurité d'une nation. Cette section nous a permis également de cerner les différents aspects liés à la notion de l'IE, nécessaire pour appréhender la réalité des

entreprises algériennes en générale et l'opérateur de la téléphonie mobile mobilis en particulier.

Ainsi, nous aboutissons, aux termes de cette section, aux conclusions suivantes :

- Le nouveau contexte international (mondial), marqué par l'économie de marché, de la turbulence, incertitude et la multitude d'acteurs, de valeurs et de technologies a permis de consolider les pratiques de l'IE au niveau de l'entreprise comme au niveau d'une nation afin de faire face à la concurrence et s'adapter aux requis internationaux. L'Intelligence Economique, se voulant une grille de lecture d'une économie mondialisée, est infiniment plus riche que le cycle du renseignement. Ses outils et démarche dérivent de la complexité des enjeux multidimensionnels qu'elle se propose de prendre en charge.
- Les différentes définitions de l'IE, ont présenté l'IE, et ont délimité le champ d'application de ce phénomène économique en éclaircissant les faus-sées avec d'autres concepts à travers la présentation de ces caractéristiques.
- En se référant aux enseignements de la théorie d'innovation, l'IE et un processus dynamique mettant à son sein la recherche et développement en permanence, la propriété industrielle, etc., nous avons pu avancer quelques arguments qui permettent de dire que l'innovation aurait toute sa place dans le processus d'IE.
- L'IE a impact positif sur la croissance durable d'une entreprise, notamment à travers l'amélioration de triangle de sa pérennité à savoir, la productivité, la rentabilité, et la compétitivité.

Section 2. Dimensions de l'IE

Comme nous l'avons mentionné précédemment à partir de la diversité de définitions abordées dans notre travail de recherche, l'intelligence économique est pluridisciplinaire au sens où elle combine des compétences techniques, économiques, commerciales, et financières

En effet, les dimensions de l'IE sont : la veille-capitalisation (ou KM), la protection (défense et sécurité) et l'influence.

Ces dimensions sont en partie reprises par Huyghe qui avance que l'intelligence économique a trois dimensions principales :

- la protection légale et technique des informations détenues par l'entreprise (aspect défensif)
- la recherche de l'information pertinente par la veille et la coopération (aspect où il faut être le plus proactif possible)
- l'influence qui agit en amont de la performance économique, suppose la vision la plus large (aspect le plus offensif)

Nous retrouvons le triptyque suivant :

« Intelligence économique = veille + protection + influence »

A partir de cette simple formule nous sommes parvenus à conclure que l'intelligence économique englobe la veille stratégique, en additionnant à cette dernière les deux éléments, à savoir la protection de connaissance à haute valeur ajoutée (avec laquelle on peut mettre en œuvre une stratégie) d'où la nécessité de Knowledge Management et l'action d'influence voire le lobbying, cet ensemble constitue l'Intelligence Economique.

1. La veille

L'AFNOR (association Française de Normalisation) définit la veille comme une « activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commerciale, etc., pour anticiper les évolutions. » Pour A .Porter, « la veille est une réflexion prospective constituant une forme d'intervention qui invite le décideur à réorganiser une vision du présent pour donner la bonne information à la bonne personne au bon moment, pour prendre la bonne décision ».

La veille se définit comme un système d'observation, voire surveillance systématique, afin d'avoir une bonne connaissance de l'environnement de l'entreprise (concurrentiel, technologique et scientifique, économique, politique, juridique, social, etc.). Par l'analyse et la validation des informations recueillis, il est alors possible de comprendre et d'anticiper les évolutions qui animent l'environnement de l'entreprise. Le processus de veille a pour but d'aboutir à une prise de décision.

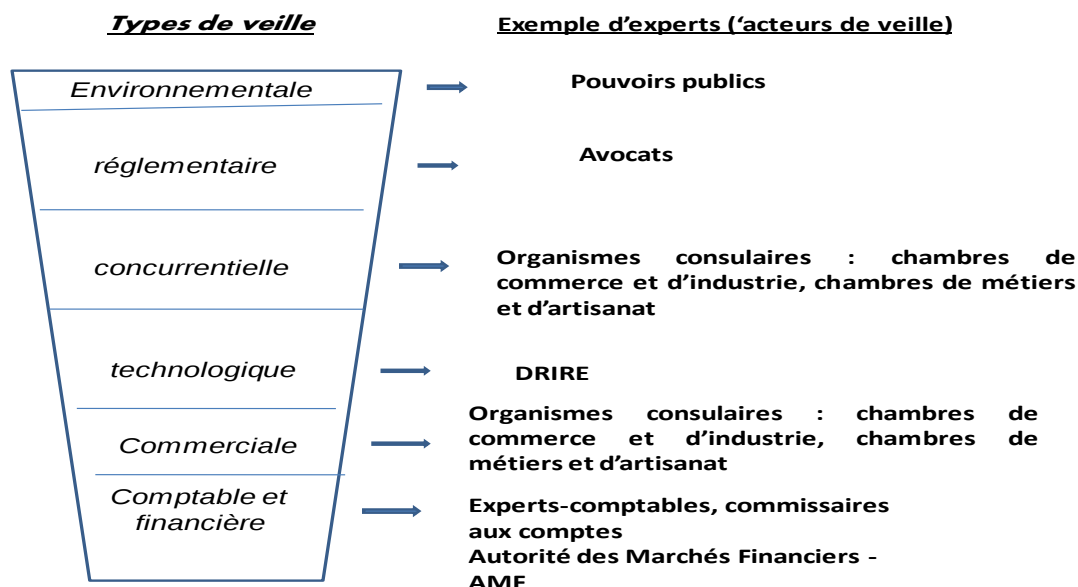
Tableau n° 3. Principaux types de veille stratégique

A chaque domaine correspond une veille spécifique. Voici les principaux axes sous lesquels décline la veille stratégique :

Type de veille	Descriptif
Veille concurrentielle	Chargée d'informer la direction du marketing elle suit essentiellement les concurrents actuels ou potentiels, les nouveaux produits ,les brevets, les acquisitions d'entreprises, etc.....une expression « noble »de la veille concurrentielle est le benchmarking qui consiste à prendre un concurrent comme référence, afin de pouvoir mener des comparaisons rapprochées entre produits ,méthodes de production.
Veille commerciale	Elle s'intéresse aux clients (les marchés), aux fournisseurs, aux données, à l'étude et aux tendances du marché, aux statistiques, aux données import-export.
Veille environnementale	Elle vise le reste de l'environnement de l'entreprise soit juridique, sociale ou autre. En utilisant le terme de « compétitive intelligence» Les anglo-saxon ont défini d'emblée l'activité de veille comme un facteur de compétitivité des entreprises. Besson et Poussin considèrent l'intelligence économique comme étant une veille environnementale illimitée qui ajoute à la veille scientifique et technologique une dimension nouvelle.
Veille juridique et normative	Elle s'applique au règlement communautaire et aux aspects juridiques
Veille géopolitique	Elle touche l'environnement économique national et international, les risques et les nouveaux marchés émergents.
Veille technologique	Elle consiste à recueillir les informations permettant de devancer des informations technologiques ou d'investir en toute sécurité. C'est le type de veille que l'entreprise consacre essentiellement au développement des technologies et techniques. Elle porte sur les recherches appliquées, ainsi que celles relatives aux technologies (procédés de fabrication, matériaux, etc.). La veille brevet y est également incluse.

Source : élaboré par l'auteur.

Figure n°3. **Principaux veilles et experts**



Source, élaborée par l'auteur.

Ce tableau nous indique que le concept de la veille stratégique est tellement vague, qu'elle nécessite différents acteurs, experts dans divers domaines pour l'exercer, le schéma suivant explique bien les principales veilles associées aux acteurs.

2. Knowledge Management (gestion des connaissances)

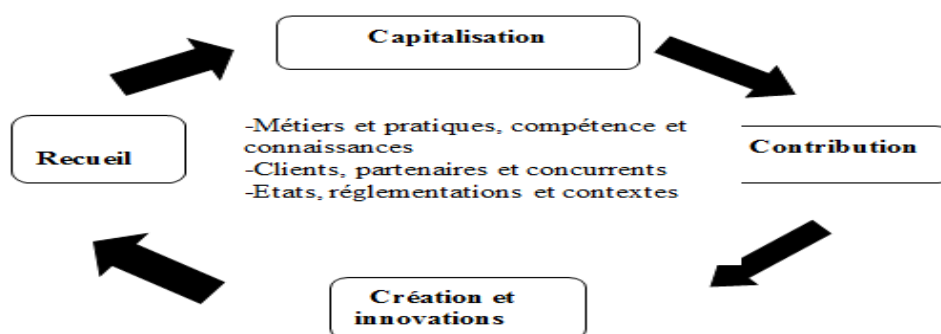
Toute entreprise, quels que soient sa taille et son domaine d'activité, a un champ de compétences spécifiques grâce auquel elle est à même de concevoir, de produire et de commercialiser ses produits et ses services. Le champ de compétences est composé par un ensemble de compétences individuelles, elles-mêmes constituées de connaissances et de savoir-faire particuliers, ceux des hommes et des femmes qui travaillent dans l'entreprise. La gestion des connaissances consiste à rassembler ces savoir-faire individuels et à les capitaliser en une somme de compétences qui pourront être partagées. On distingue généralement les connaissances tangibles (connaissances explicites) de l'entreprise, contenues dans les bases de données ou bien dans tous les documents papiers ou électroniques, des connaissances tacites (connaissances intangibles) composées des connaissances. Du savoir-faire (capital immatériel. Mais la performance d'une entreprise dépend directement des trois types de connaissances. Ce sont celles-ci qui vont intéresser le knowledge Manager :

- Connaissances stratégiques : clients, fournisseurs, concurrents
- Connaissances métiers : compétences et savoirs faire
- Connaissances opérationnelles : savoirs et expériences

Mais elles sont rarement partagées par tous. KM est une démarche de gestion des connaissances qui comprend deux versants distincts :

- ✓ Le premier consiste à structurer et organiser la collection et la capitalisation d'information, c'est-à-dire à recueillir, trier et classer :
 - Les ressources documentaires : notes techniques ou méthodes par exemple, mais aussi publications, réglementation, rapports, retours d'expériences etc.
 - Les expertises métiers, compétences et clients.
 - Les projets, propositions, idées ou suggestions formalisées....
- ✓ Le second versant consiste à susciter, sur cette base mise à la disposition de tous, des échanges, des réactions, des commentaires, des notes qui permettent un enrichissement, une création de valeur, une réflexion prospective. La gestion des connaissances est l'ensemble des initiatives, des méthodes et des techniques permettant de percevoir, d'identifier, d'analyser, d'organiser, de mémoriser, et de partager des connaissances entre les membres des organisations, en particulier les savoirs créés par l'entreprise elle-même (ex : marketing, recherche et développement) ou acquis de l'extérieur (ex : intelligence économique) en vue d'atteindre l'objectif fixé par l'entreprise.

Figure n°4. Cycle du KM (gestion des connaissances)



Source, élaborée par l'auteur à partir de l'ouvrage d'Alphonse Carlier, « Intelligence Economique et knowledge Management ».

Cette mémoire « vivante » permet, au final, de maintenir et faire évoluer les connaissances et le savoir de l'entreprise et d'ouvrir de nouvelles perspectives stratégiques. Le KM consiste

donc à créer un flux optimal de connaissances, alimenté par tous les acteurs de l'entreprise ; et il faut d'ailleurs entendre ce terme dans un contexte d'entreprise étendue (filiales, clients, partenaires, etc.). Parmi les enjeux de la démarche de KM concerne trois aspects :

- ✓ La compétitivité : qualité, variété et innovation des produits ou services.
- ✓ Efficacité : communication et échange de pratiques entre les acteurs,
- ✓ Productivité : accéder plus rapidement aux savoirs et aux méthodes.

Dans ce cadre, il y a lieu de citer quelques outils informatiques, voire des logiciels sophistiqués utilisés à cette fin la gestion des connaissances et la veille stratégique en notant :

- **Intranet** : indispensable pour échanger, consulter et diffuser la connaissance dans l'organisation.
- **Le Data Mining** : est une méthode d'exploration et d'analyse de données qui permet, grâce à l'élaboration d'un algorithme mathématique, de détecter des règles inconnues ou cachées qui permettent d'identifier les tendances de marchés et les profils de clients, pour ensuite prévoir comment ils vont évoluer dans le futur.
- **Datawarehouse** : c'est un outil d'aide à la décision fondé sur une base de données fédérant et homogénéisant les informations des différents services d'une organisation.
- **Datamart** : c'est un sous ensemble d'un Datawarehouse ; contrairement à ce dernier, le Datamart est spécialisé dans un domaine particulier. Le datamining contient donc une juxtaposition ou une fédération de datamarts.
- **Groupware** : un ensemble de méthode et de techniques de travail en équipe ,ces méthodes et ces techniques sont instrumentés par les moyens et les logiciels conçus pour améliorer les mécanismes de communication ,de coopération et de coordination ,spécifiques aux processus de travail.
- **Workflow** : désigne l'automatisation de tout ou partie d'un processus d'entreprise durant lequel l'information, le document ou la tâche est acheminé (ou routé) d'une personne (ou rôle ou fonction) à l'autre, selon des règles prédéfinies
- **GED** : gestion électronique des documents permet l'indexation et l'archivage des informations²¹.

Les groupwares et les bases de connaissances sont des éléments de base pour optimiser le partage du savoir.

²¹ Op.cit., François JAKOBIAK, page 205.

3. Protection du patrimoine informationnel (sécurisation de l'information)

Face à l'ampleur d'une menace aux formes multiples, et de plus en plus complexes, chacun doit connaître les techniques qui évitent la perte de savoir-faire ou de données essentielles, et prendre conscience que les concurrents, ou les stagiaires, ne veulent pas toujours que de bien pour une entreprise.

Reprenons l'une des définitions de la notion de défense-protection du patrimoine immatériel, A. Fonvielle considère ce dernier comme un patrimoine de l'entreprise et par conséquent : l'identification des métiers de l'entreprise, l'inventaire de compétences ; classification des informations, etc. Ce patrimoine comporte les brevets, les licences, les logiciels lui appartenant au titre de la propriété industrielle, les procédés de fabrication et secrets de fabrique, etc.

La protection du patrimoine immatériel implique par conséquent des actions:

- ✓ passive : contrôle d'accès, sécurité informatique, dépôts de brevets ; etc.
- ✓ préventives : sensibilisation ; formation ; définition des données sensibles ; etc.
- ✓ Proactive : visant l'identification des menaces en particulier concurrentielles; etc.

A ce titre, citons les deux types de menaces auxquels l'organisation peut faire face :

- **Accidentelles** : elles ne sont pas de ressort humain, elles dépassent souvent humains mais peuvent être prévenues (tremblement de terre, etc.)
- **Intentionnelles** : elles sont d'œuvres de l'homme ; elles sont délibères et volontaires :
 - ✓ Menaces à caractère stratégique : en effet, la recherche d'information sur les objectifs d'une entreprise par ses concurrents peut être une menace pour celle-ci et surtout si ces derniers usent de moyens d'investigation ne se pliant pas à une certaines déontologique.
 - ✓ Menace à caractère idéologique : concerne surtout IE au niveau de l'Etat, les états dans leur pratique d'IE peuvent être amenés dans certaines situations à engager : une guerre les USA en Irak par exemple.
 - ✓ Menace de caractère terroriste : à considérer les grandes entreprises pour le domaine de l'énergie ou de l'armement, etc.
 - ✓ Menace de vengeance : le salarié aigri, fruste sont des vecteurs de ce type de menace.

Les formes pratiques de ces menaces sont variées ; l'espionnage, la perturbation, le vol de donnée ou de ressources ou la fraude physique, le chantage, l'usurpation, le sabotage, etc.

En empruntant l'approche de l'IE, la connaissance d'un acteur économique peut être protégée, puis sera utilisée à influencer les décisions institutionnelles au sein de son environnement à son faveur tout en restant dans la déontologie de la profession.

4. Actions d'influence : entre guerre économique, désinformation et lobbying

Les moyens qui permettent d'influer, tels que la guerre de l'information dont une des opérations peut être la manipulation de l'information (la désinformation) et le lobbying.

Influencer, ce n'est pas imposer mais persuader selon trois temps chronologique : lucidité, volonté, opportunités. Ces points sont de tailles par Massé. Revel la définit comme une « stratégie et tactique de conviction menée auprès de décideurs de manière de déontologie et professionnels, à partir d'un traitement approprié à l'information.

L'influence est multiforme, s'appuyant aussi bien sur du lobbying que sur des interventions coordonnées et suivies sur le long terme. En effet, l'influence est caractérisé par son mode d'action indirect, 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.

Nous pouvons distinguer plusieurs sortes d'actions d'influences :

✓ *Les actions d'influence par créance* : ces actions cherchent à établir des relations de confiance afin de faire adhérer les autres au projet ou au but recherché. Elles n'utilisent que de l'information véridique, vérifiable, crédible et sincère.

✓ *Les actions d'influence par collusion* : elles peuvent utiliser toute sorte d'information en respectant cependant les critères de la sincérité et de crédibilité. Elles utilisent plus des procédés liés à des types de relations reste toujours plus ou moins ambigu et fragile.

✓ *Les actions d'influence par incrimination* : elles visent la perte ou au moins l'affaiblissement d'un adversaire ou d'un concurrent et utilisent, pour atteindre leurs fins, l'attaque par l'information et la déstabilisation par l'information.

✓ Les *actions d'influence par apologie* : elles visent à défendre un projet ou un but attaqué ou déstabilisé par un tiers. Elles useront de la contre information et de la stabilisation par l'information.

L'identification et la prise en compte de ces actions d'influence ont alors mené certains auteurs à parler de guerre de l'information.

4.1. Guerre économique, la guerre de l'information ou « info guerre »

Le docteur J. Alger, spécialiste américain de la guerre de l'information, définit ce concept comme un « ensemble des actions entrepris dans le but d'obtenir la supériorité de l'information ; en affectant les informations, le traitement de l'information et les systèmes d'information de l'ennemi, tout en protégeant ses propres informations, traitement de l'information et système d'information » .W. Schwartau propose à lui une classification de cette nouvelle guerre :

1) la guerre de l'information compte les personnes : elle comprend les atteintes à la sphère privée et inclut la divulgation d'information stockées,

2) la guerre de l'information contre les entreprises : cette classe est celle de la concurrence. L'espionnage industriel est une des activités possibles, mais la désinformation, la rumeur sont des moyens efficaces de se débarrasser d'un concurrent.

3) la guerre globale de l'information : elle vise, outre les industries, l'ensemble des forces économique d'un pays.

Selon C. Harbulot, les opérations de guerre de l'information répartissent dans le domaine économique en trois catégories :

- ✓ la tromperie : désinformation, manipulation, discrédit
- ✓ la contre-information : identification des points faibles de l'adversaire, exploitation de ses contradictions, frapper ses talons d'Achille, utilisation de l'information vérifiable.
- ✓ La résonance : optimiser les caisses de résonance, créer des réseaux d'influence, animer des forums de discussion.

D'un point de vue militaire, la guerre de l'information recouvre l'ensemble des champs conflictuels où l'information est utilisée comme une arme offensive pour affaiblir, déstabiliser ou détruire un adversaire. Les techniques offensives de la guerre de l'information peuvent

prendre la forme de la désinformation, de la manipulation, de la rumeur, de la propagande ; il s'agit donc de méthodes subversives pouvant être à disposition (interne, externe, internet, internat, prolifération orale). Par conséquent ses principes se traduisent de cette façon :

- la guerre *PAR* l'information : influencer le comportement de l'adversaire par les informations volontairement mises à sa disposition.
- la guerre *POUR* l'information : prendre possession des canaux d'informations de l'adversaire et véhiculer les informations choisies.
- la guerre *CONTRE* l'information : détecter les informations émises et qui peuvent porter préjudice au déroulement de l'action ; afin d'en limiter la diffusion.

Le concept de guerre économique a été créé dès 1971 par B. Esambert, puis popularisé par C. Harbulot au début des années 1990 dans son ouvrage « la machine de guerre économique », il fait partie intégrante de la guerre d'information. Sa finalité est le recueil d'information stratégiques ; scientifiques ou techniques permettant d'alimenter des actions offensives ou défensives et d'asseoir une puissance économique. La guerre économique implique une nécessaire maîtrise de la sphère informationnelle. Elle s'exerce selon trois fonctions, celle d'appropriation (renseignement : elle fait appel à la veille économique), celle d'interdiction (limitation de l'accès à l'information : cela concerne la sécurité de l'information : cela concerne la sécurité de l'information économique et de lutte contre l'espionnage industriel) et celle de manipulation (intoxication). De son côté R. Meyer observe que « la guerre économique est faite de conflits, de négociations de décisions, d'alliances, de concurrence, de confiances, de manipulation d'influence, etc. C'est à dire de toutes actions qui se réclament de la volonté plurielle plus que de la raison nourrie de certitudes universelles.

4.2. Désinformation : la désinformation fait partie des actions d'influence par incrimination

Légende, rumeur, fausses nouvelles, manipulation, propagande, trop/peu d'information, information dénaturée, censurée, contre-vérité sont autant d'équivalents pour désigner la désinformation et l'imprudence, l'inconscience, l'incompétence ou encore la malveillance, les causes de cette diffusion d'informations erronées.

4.3.Lobbying

« Lobby » :c'est d'abord un mot emprunté à l'anglo-américain. A l'origine, le mot a désigné dans cette langue «une allée couverte dans un monastère », puis tout simplement un « couloir », et enfin « le hall ouvert au public dans le lieu d'une assemblée législative ».Le mot anglais est sans doute issu du même étymon (lobium) que celui du mot « loge » (qui lui aussi a quelque chose à voir avec l'idée d'influence et de pression sur le pouvoir).

Le mot a connu une sorte de glissement de sens métonymique et a fini pour désigner non pas ce fameux couloir de l'Assemblée mais les personnes qui s'y trouvent. Dans son acceptation moderne, lobby renvoie aux personnes qui fréquentent les membres de cette assemblée dans leurs fonctions officielles.

Ce n'est qu'au 19^{ième} siècle qu'on commence à parler de « lobby » en ce sens précis. Le mot a d'abord été affecté d'un coefficient assez négatif .Le lobby désignent toute une compagnie un peu interlope constitué de spéculateurs qui gravitent dans les sphères parlementaires et s'efforcent de spéculer sur les lois à leur avantage ou au bénéfice de leur clients.

Le lobby dans un sens plus courant, c'est aussi ce qu'on peut appeler un « groupe de pression » qui exerce une véritable influence sur la politique suivie ; ce n'est pas de la « corruption » mais de la pression en restant dans le légal. Le mot suppose donc une sorte de collectivité professionnelle (éthique) rassemblées pour défendre un intérêt commun et jouissant d'un certain pouvoir économique et donc d'une force de pressions sur le gouvernement, toujours sur le modèle américain, on utilise en français le mot « lobbying » (forme verbale qui indique une action en train de se faire)

Le lobbying est un cas particulier de l'influence :c'est une activité consistant 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.

Toute action de lobbying repose sur la concordance de trois éléments : une revendication ou une requête, la compétence d'une autorité publique politique ou administrative en mesure de la satisfaire et son imputabilité à un mouvement collectif, le lobby s'écarte de la recherche de la notoriété : le lobby n'agit pas pour se faire connaître mais pour défendre une cause. Ses motifs ne relèvent pas non plus de considération commerciale ; il ne vend rien.

Un lobby doit œuvrer pour la défense d'un secteur, la plupart du temps économique, non pour obtenir une mesure individuelle.

M .Gosselin, directeur de Lobbying en Europe, définit lobbying comme étant « une pratique d'influence qui englobe le cycle de renseignement et le bien communiquer aux cibles » et qui peut se décliner en :

- ❖ Un lobbying classique : médiatique (agences de communication); économique (identification des acteurs économique et décideurs) relationnel (connaissance, développement et animation des réseaux);
- ❖ un lobbying institutionnel : commercial (appel d'offre); financier (subventions); normatif (imposer sa/une norme, 80% des normes sont communautaires, décisionnel; structurel (politique d'influence des grandes structures économiques)

D'une manière synthétique le lobbying est : « *en tant qu'activité qui consiste à procéder à des interventions destinées à influencer directement ou indirectement les processus d'élaboration, d'application ou d'interprétation de mesures législatives, normes, règlements et plus généralement, toute intervention ou décision des pouvoirs publics.*

Exemple sur l'influence

À partir du 1er janvier 2010, l'utilisation de sacs plastiques non biodégradables sera interdite en France. Certains fabricants de sacs plastiques, parfaitement au courant de cette loi, n'ont pas anticipé la réaction de leurs clients et ont accusé une baisse de 20 % de leurs ventes dans les 6 mois suivant le vote de cette nouvelle réglementation (soit plusieurs années avant sa mise en œuvre effective). Une veille concernant les clients de ces entreprises de fabrication de sacs en plastique aurait permis de connaître les intentions des clients par rapport à cette nouvelle loi. En effet, les sacs plastiques devront être progressivement retirés de la grande distribution d'ici 2010 et les clients doivent nécessairement s'y conformer. Mais, afin de pouvoir communiquer sur le thème du développement durable, les grandes surfaces l'ont mise en application immédiatement. Une veille clients aurait donc permis aux fabricants de prévenir la baisse des ventes de sacs et d'anticiper ainsi des conséquences économiques désastreuses. Par ailleurs, bien qu'ayant effectué veille réglementaire et législative, les producteurs n'ont pas entrepris de véritable démarche de lobbying auprès des décideurs publics et d'action de communication auprès des médias. En s'appuyant sur les arguments de

professionnels et en faisant valoir leurs droits, les fabricants auraient ainsi pu retarder raisonnablement la loi de manière à se préparer à une nécessaire reconversion.

Synthèse de la section

Nous avons tenté, dans le cadre de cette section, de se pencher sur le processus de l'IE à trois étapes : veille, protection et influence en mettant le KM comme un support de stockage et de capitalisation de la connaissance.

Par ailleurs, la veille prend des formes variées. Mais, quelle que soit sa forme, la veille est toujours au service d'une stratégie qui peut être offensive ou proactive ou défensive ou réactive et concerner la recherche et l'acquisition de l'information utile, stratégique et la mise en œuvre d'une approche managériale qui repose sur une culture d'objectifs. Les acteurs de veille sont nombreux : Pouvoirs publics, Avocats, Organismes consulaires, Chambres de commerce, Chambres de métiers et d'artisanat, Experts comptables et Commissaires aux comptes, Autorité des marchés financiers, etc.

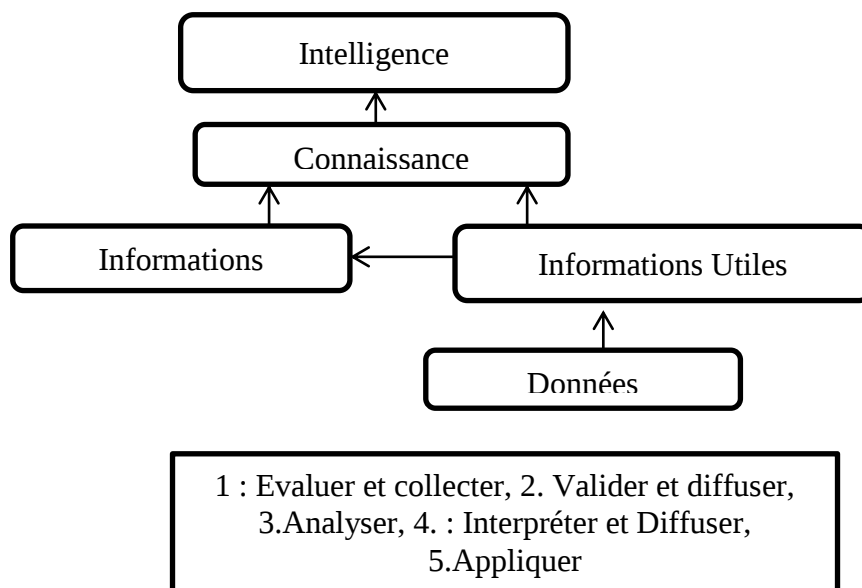
Section 3. Intelligence économique en tant que processus éthique

Nous avons mentionnée de ce qui précède les étapes de transformation de donnée en intelligence. L'objectif visé par une démarche en Intelligence Economique est de mettre en place les méthodes et les outils qui permettront de transformer l'information en actions stratégiques, voire une information stratégique.

1. Classification de l'information dans le processus de l'IE

L'information est une pierre angulaire dans le processus de l'IE, sur laquelle repose la mise en œuvre de la stratégie des entreprises. Nous essayons dans ce présent point d'identifier au niveau du processus d'IE différents niveaux d'informations et les sources d'obtention de ses informations. Nous pouvons schématiser la typologie de l'information comme suit :

Figure n°5. Typologie des niveaux d'information



Source, élaborée par l'auteur.

1.1. Données

Ce sont les données sur lesquelles va se baser la collecte d'information. Une fois les besoins en information sont définis, l'étape de la recherche et de la collecte peut commencer ; en évitant la *surconsommation de l'information* qui va à l'encontre de l'*efficacité* et de la *réactivité* que doit gérer l'Intelligence économique (ce qu'on appelle parfois l'information

polluante ou le bruit), il est nécessaire d'identifier les destinataires de l'information et de repérer les sources pressenties (formelles ou informelles).

Dans ce sillage la littérature relative à l'intelligence économique distingue deux types de sources d'information : les sources formalisées et les sources informelles. Par ailleurs, l'ensemble des auteurs confirme que le dispositif de l'intelligence économique n'est efficace que s'il est organisé en réseau.

En effet, les sources formelles de l'information il s'agit des informations tirés de la presse, les ouvrages, les banques et les bases de données, les CD-ROM, les brevets, les normes, les études privées ou publiques etc. Tandis que les sources informelles d'information traduisent les sources informelles émettent des informations non matérialisées, qui ne font pas l'objet d'une communication officielle, que l'on peut collecter de manière indirecte mais légalement ; les informations informelles appelées « informations grises » ou « informations fermées » sont la cible privilégiée de l'intelligence économique, elles ont pour origine l'homme en action sur le terrain. A titre d'exemples : les concurrents, - les clients, - les fournisseurs et sous-traitants, les missions et voyages d'études, les expositions, foires et salons, les colloques, congrès et séminaires, les associations professionnelles, les comités et les syndicats, les candidats à l'embauche, le personnel temporaire, les stagiaires et les étudiants ; les sources internes de l'entreprise.

Plus précisément, les informations informelles présentent l'avantage d'être confidentielles, plus elles sont cachées, plus leur intérêt stratégique est élevé. Néanmoins elles sont plus ou moins accessibles et son acquisition nécessite la mise en action d'un réseau relationnel.

En s'appuyant sur le critère d'accessibilité à l'information, beaucoup d'études empiriques se sont penchées dans la structure de l'information de l'IE sur laquelle elle repose.

1.1.1. Structure de l'information de l'Intelligence Economique

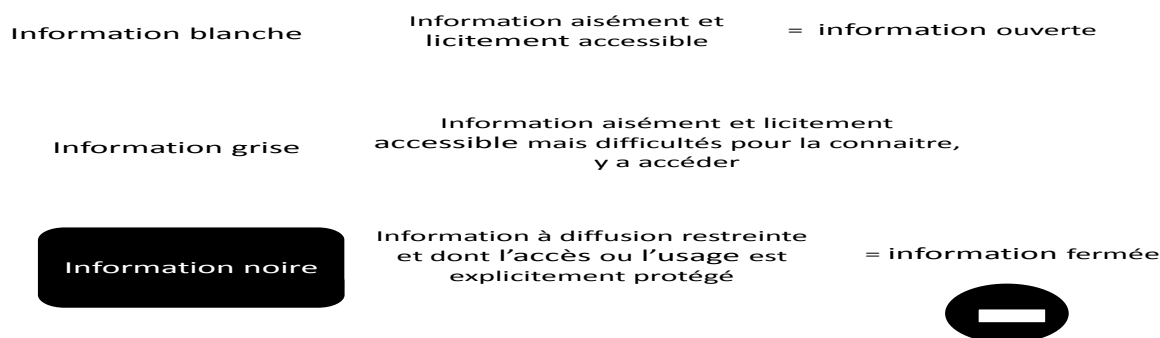
Les spécialistes de l'intelligence économique estiment que les informations sur lesquelles se repose une démarche d'intelligence économique sont **85%** blanches, à **10%** grises et à **5%** noires.

Tableau n°4. Classement de la typologie des informations en IE

Types d'information	Information blanche	Information grise	Information noire
Domaine	Domaine des documentalistes	Domaines des veilleurs	Domaines des agents de renseignements
nature	Notamment due à la montée de l'offre online et à l'émergence d'internet. Elle est de plus en plus abondante et de moins en moins chère.	Provient des méthodologies militaires, elle est de plus en plus réglementée et contrôlée	Générer par le transfert de la guerre militaire vers la guerre économique, elle est très complexe et onéreuse (moyens sophistiqués).Elle est notamment pratiquée par l'Etat dans les secteurs stratégiques
Avantages	Bon marché	Capacité d'anticipation	Avantage tactique
Inconvénients	Effet de rétroviseur elle est souvent d'actualité passée	Difficultés de validation	Illégal et très dangereux

Source, élaboré par l'auteur.

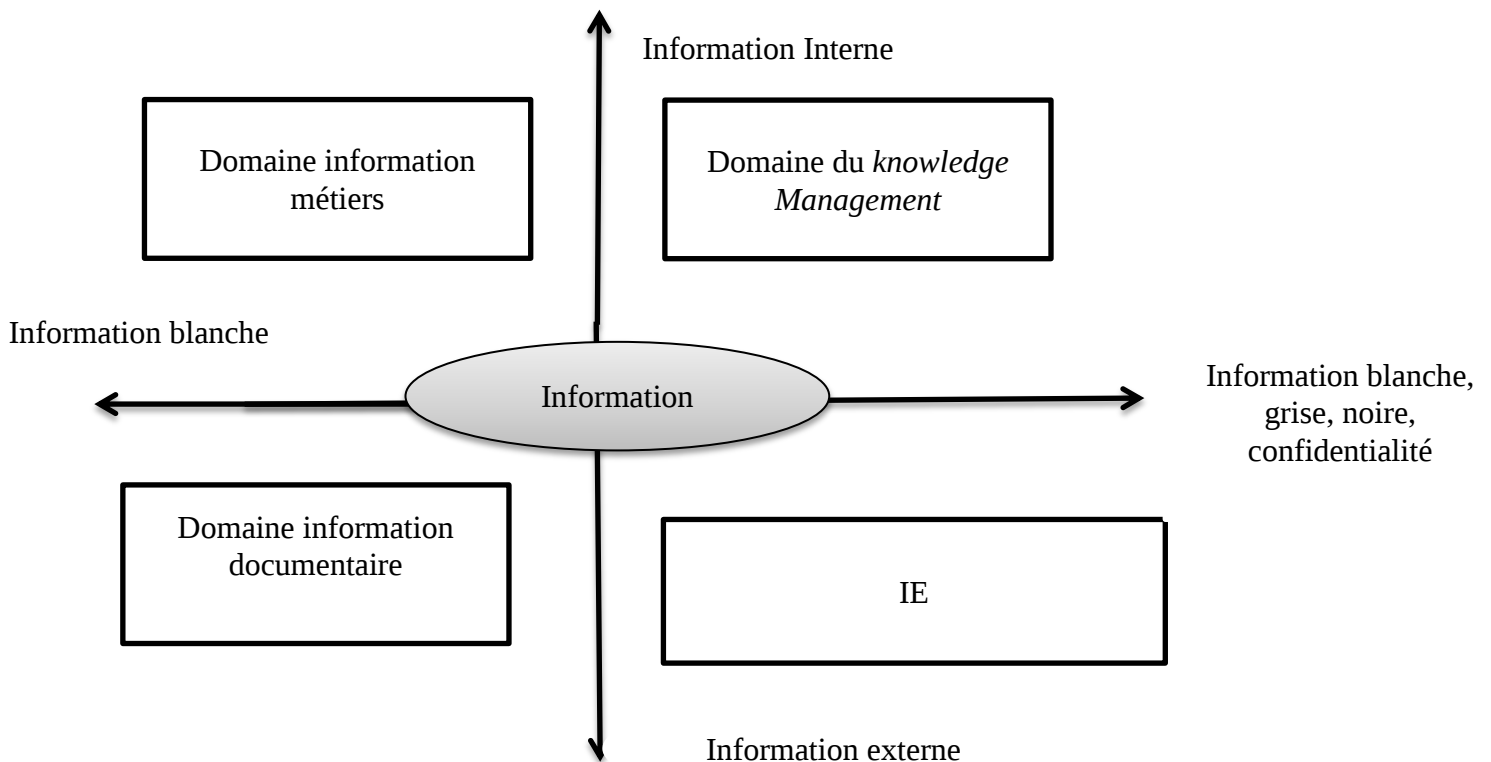
Figure °6. Types d'information selon l'accessibilité



Source, élaborée par l'auteur.

Ces trois épithètes « blanches », « grises » et « noires » renvoient au degré de confidentialité et d'accessibilité la mise en œuvre de moyens de collecte différents.

Figure n°7. Répartition de l'information en fonction usage



Source : Alphonse Carlier « Intelligence économique et knowledge Managent »
, édition afnor, Paris, 2012, page 18.

Il faut signaler l'existence de quelques conditions ayant un impact sur la collecte de l'information

- Le coût temps : Les informations documentaires existent sur des supports physiques multiples, papier ou électronique. Ainsi et afin de trouver des informations intéressantes, « les acteurs » auront l'impression de perdre du temps lors du parcours de tous les documents existants.
- La motivation des veilleurs
- L'expérience
- L'accessibilité de la source d'information

L'Intelligence Economique doit se dérouler dans les meilleures conditions de délais et de coût. Elle est donc soumise aux critères du calcul économique, au même titre que l'activité de production de biens et services. En effet, une information à la fois coûteuse et tardive ne sert

pas à grand-chose ; elle ne peut donc revêtir l'aspect d'information utile, voire de connaissance.

1.2. Information utiles

Résultent d'une première opération de collecter à partir des données. C'est celles qui n'ont subi aucun traitement. Elles sont peu fiables, elles doivent être évaluées avant de les diffuser. Après plusieurs traitements ces informations deviennent des informations élaborées de la valeur, que d'autres économistes appellent des informations exogènes.

1.3. Informations élaborées

Sont celles qui sont directement utilisable dans la prise de décision, alors se sont les informations stratégiques obtenues grâce aux différentes méthodes mathématiques et statistiques, via ces information l'organisation peut tracer sa stratégie.

1.3.1. Connaissances

Ce sont les résultats d'interprétation, et d'explication, voire donné une sens (une lecture claire) aux informations utiles élaborées retenues. La contribution de Davenport a défini la connaissance comme une information valorisée par l'expérience, le contexte, l'interprétation et la réflexion.

Le passage de l'information à la connaissance peut être schématisé par l'équation suivante :

Informations utiles/élaborées + Interprétations = connaissances.

Cette équation nous fait comprendre que la connaissance se construit au fur et à mesure que les informations sont intégrées au niveau de l'entreprise et assimilé dans le cadre de connaissance qui donne une forme cohérente avec d'autres connaissances déjà accumulées.

1.4. Intelligence

Selon Besson Bernard et Jean –Claude Possin, l'intelligence économique peut être définie comme la capacité d'obtenir des réponses à des questions en découvrant des intelligences entre deux ou plusieurs informations préalablement mémorisées. Lorsque la connaissance est produite, elle est produite ; elle peut servir de base à une réflexion stratégique.

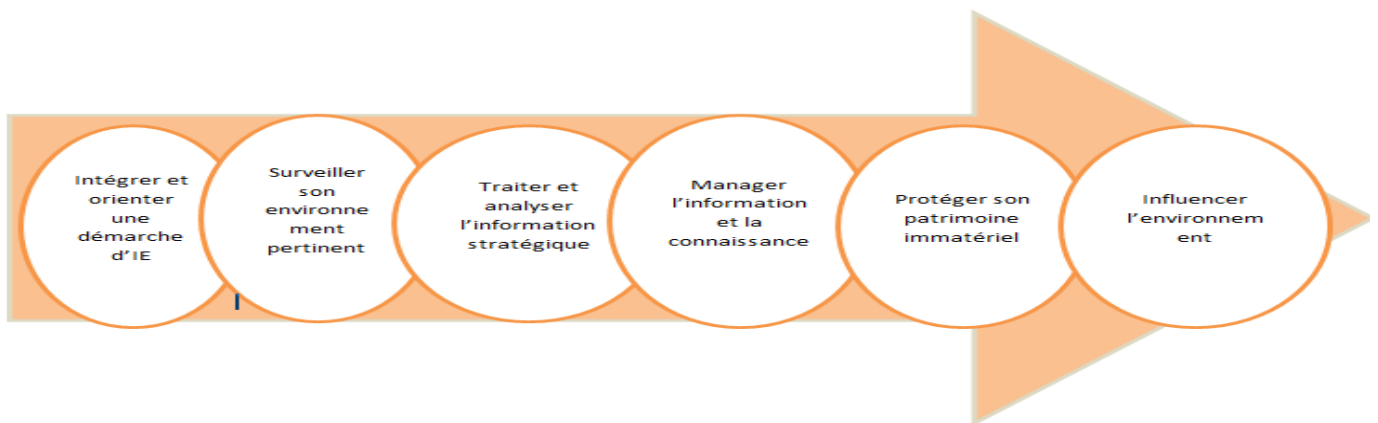
Dans le point suivant nous tenterons d'aborder comment la démarche de l'IE peut modéliser les données brutes en connaissance en citant ces différents outils instrument dans chaque étape de processus.

2. Dimensions d'une démarche de l'intelligence économique

Dans un contexte de mondialisation et de concurrence exacerbée, l'intelligence économique (IE) c'est-à-dire la maîtrise de l'information stratégique utile aux entreprises est une nécessité vitale. Les entreprises, à l'instar d'autres acteurs économiques ne peut l'ignorer et se doit d'implanter cette fonction comme ils le firent pour le marketing, la qualité ou plus récemment le développement durable. A condition de l'appréhension dans toutes ses dimensions.

Les six dimensions d'une démarche d'IE. Nous avons intérêt à s'attarder sur l'étape de traitement et d'analyse comme le cœur de l'IE.

Figure n° 8. Les dimensions d'une démarche d'IE



Source : Christophe Deschamps et Nicolas Moinet, « la boîte à outils de l'IE », DUNOD, Paris, 2011, page 6.

Cette démarche est pluridisciplinaire au sens où elle combine des compétences techniques, économiques, commerciales, financières. La protection de données ou de sites sensibles fait

appel à des spécialités multiples. C'est pourquoi la mise en place d'une organisation particulière, notamment au sein de l'entreprise est nécessaire, de même que le recours à toutes les ressources utiles, en particulier, celles que l'administration met à la disposition de tous.

2.1.Intégrer et orienter une démarche d'IE

Replacer l'IE dans le schéma systémique de l'entreprise (capacités-actifs-Offre-Métier) puis sensibiliser le personnel à la démarche, affiner sa stratégie, auditer son dispositif, diagnostiquer ses besoins informationnels et orienter ses actions grâce au cycle du renseignement, le tout en n'oubliant pas de se référer à une charte éthique.

2.2.Surveiller son environnement pertinent

Construire un plan de renseignement et de veille, connaître la typologie des sources d'information, apprendre à manager les sources humaines et à maîtriser les outils de recherche sur le web puis à automatiser (autant que faire se peut) sa veille.

2.3.Traiter et analyser l'information stratégique

Comprendre le processus d'analyse pour transformer les données en informations stratégiques. Le traitement de l'information est un processus qui permet de transformer les informations brutes collectées souvent fragmentaires et hétérogènes en un ensemble signifiant porteur de sens pour l'utilisateur.

Faire parler l'information demande l'utilisation des méthodologies et modèles, voire des schémas interprétatifs (interprétations :matrices de type atout/attrait pour l'analyse stratégique, les théories du cycle de vie du produit pour l'analyse des marchés, benchmarking ou analyse de la concurrence, qui consiste à comparer son entreprise à une ou plusieurs autres analyse de la chaine de valeur de concurrents.

Puis faire une synthèse des informations consiste à passer d'une masse d'informations brutes ou interprétées à un tout homogène et concis. Cette opération intéressante dans le processus de traitement de l'information, doit aider le décideur dans la prise de décision et lui permettre de gagner du temps. La synthèse n'est pas une compilation des documents et une accumulation des chiffres et d'informations factuelles, mais un résumé de l'ensemble des interprétations menées préalablement. Elle rappelle la problématique, définit les objectifs et propose des recommandations d'actions au décideur.

Il est intéressant à noter que la qualité de la synthèse est un facteur d'efficacité de la surveillance. Ceci suppose une prise de risque et de responsabilité du responsable de l'intelligence économique.

Dans plusieurs cas les responsables constitue un puzzle pour traiter et prévenir les tendances futures de l'environnement de l'entreprise. C'est ainsi Humbert Lesca propose la méthode PUZZLE pour le traitement des informations. Cette méthode consiste à exploiter collectivement les informations de veille stratégique (information de potentiel et signaux d'alerte précoce) pour créer du sens utile et l'induire aux prises de décision.

Construire un PUZZLE est un acte de création collective de sens qui permet de transformer les signaux faibles de l'environnement en forces motrices pour l'action des managers. Cette opération nécessite une sélection préalable d'informations liée à un seul acteur de l'environnement et un thème précis de surveillance.

En effet, la méthode PUZZLE est « constituée d'un ensemble d'heuristiques qui permettent de structurer la réflexion collective tout en laissant une large part à l'imagination et à la créativité requises par la nature même des informations à traiter».

2.4. Manager l'information et la connaissance

Comme nous l'avons signalé de ce que précède le KM est une composante importante de l'IE, visant la gestion des connaissances pour les capitaliser, la faire circuler et la transformer en connaissances.

2.5. Mémorisation et la sécurité de l'information

Il s'agit de sécuriser l'information, le savoir-faire, les actifs stratégiques (Actifs incorporels, Actifs corporels, Poste clients, Informations financières, etc.) et les Systèmes d'informations qui appartiennent à l'Organisation.

La mémorisation est l'opération qui consiste à garder en mémoire les informations brutes et les informations traitées (les connaissances) pour une utilisation ultérieure.

Elle facilite l'accès à l'information pour les utilisateurs potentiels tout en économisant le temps et le coût de recherche et de traitement.

B. Besson et J-C. Possin définissent la mémoire comme la capacité de relier des informations engrangées préalablement. Selon les deux auteurs, les informations conservées au niveau du service documentaire et dans les banques de données sont certes accessibles et exploitables, mais elles ne correspondent pas à une mémoire vivante. Pour disposer d'une mémoire opérationnelle, il faut retravailler l'information.

Cette opération nécessite un travail d'équipe. En effet, chaque membre de l'entreprise ne détient que des fragments d'une information incomplète et parfois incertaine. Le travail de la cellule d'intelligence économique consiste tout d'abord à savoir, quels fragments sont différents fragments.

Ce mécanisme implique une connaissance parfaite de l'entreprise et de son environnement.

Par ailleurs la mémoire ne doit pas être alimentée, mais elle doit être sollicitée.

« La mémoire ne s'use que si l'on ne s'en sert pas. Elle n'est pas à elle seule l'intelligence économique dont l'entreprise a besoin, mais sollicitée, elle doit être capable à elle seule, de résoudre certains problèmes.

La sécurité de l'information constitue un enjeu stratégique de première importance pour l'entreprise, sa protection contribue à l'efficacité de ses actions, au développement de ses activités et à sa pérennité.

2.6. La diffusion de l'information et le feed back

Une fois collectée et traitée, l'information doit être diffusée au sein de l'entreprise aux utilisateurs potentiels pour pouvoir créer de la valeur ajoutée.

Si cette information n'est pas diffusée au bon moment, vers les décideurs ou vers les personnes en ayant besoin, le travail préalablement effectué sera inutile.

La diffusion de l'information joue donc un rôle important pour que le système de la surveillance soit efficace. Elle constitue une étape cruciale dans le processus d'intelligence économique.

Par ailleurs, diffuser l'information n'est pas une chose aisée, il existe parfois des difficultés à la circulation et à la communication des données, pour des raisons d'organisation, de hiérarchie, de manque de coordination entre les divisions et d'ignorance de la valeur de l'information, etc.

La rétroaction est nécessaire dans cette étape de la démarche de l'IE c'est pour en savoir est ce que vraiment on atteint la satisfaction de demandeur, et pratiquer le lobbying et développer son agilité stratégique.

2.7. Conditions minimales d'implémentation d'une stratégie de veille et d'IE

Dans le but d'implémenter la veille et l'intelligence économique dans la structure de l'entreprise, cela nécessite la réunion quelques conditions à savoir :

2. nécessite d'une cellule IE à part entière en entreprise ;
3. nécessité conséquente de renforcement et d'élargissement des attributions traditionnelles des spécialistes de l'information que sont les cellules de documentation ou de veille ;
4. nécessite de compléter les compétences des documentalistes par celles de techniciens dans le domaine technologique, économique, ... pointus ;
5. nécessité de déterminer ceux qui doivent jouer un rôle actif dans l'implémentation de stratégies de veille et d'intelligence économique: ingénieurs ou marketings.

Pour conclure le récapitulatif sur la démarche de l'intelligence économique

Recherche et recueil des informations et des connaissances clés

- Veille ;
- Recherche documentaire ;
- Investigation (sources humaines).

Traitement et interprétation des données recueillies

- Entretien des bases de données et de savoirs ;
- Administration de données ;
- Analyse ;
- Synthèse (construction de schémas interprétatifs et de modèles mentaux).

Formulation des raisonnements stratégiques

- Stratégie d'innovation ;
- Conduite de projets ;
- Anticipation et maîtrise des risques ;
- Évaluation des effets des décisions à prendre.

Mise en œuvre des actions et animation des réseaux

- Animation de réseaux d'influence ;
- Déploiement préventif ou curatif des actions offensives ou défensives ;
- Communication sur les valeurs.

Évaluation des effets et mutualisation des pratiques

- Étude d'impact ;
- Rétroveille sur les processus ;
- Échanges de pratiques et de savoirs ;
- Audit d'intelligence économique, auto-évaluation²²

Au passage nous sommes parvenus à conclure les actions spécifiques de l'Intelligence Economique : Création d'une entreprise, lancement d'un produit, arrivée d'un nouvel entrant, automatisation d'une chaîne de production, informatisation de la gestion des livraisons et réduction des coûts de fabrication. Ces principaux vols nécessitent une recherche permanente de l'information et s'inscrit également dans l'analyse stratégique de l'organisation.

²² Le « Test 1000 », document qui permet d'évaluer en interne, ses capacités à renseigner un projet stratégique ; pour information, l'entreprise s'attribue en face de chaque question une note comprise entre 0 et 5 ou entre 0 et 10. L'auto évaluation est réalisée par un ou par plusieurs membres de l'entreprise à travers une moyenne. Les cellules des huit tableaux constitutifs de l'intelligence économique d'entreprise peuvent accueillir des commentaires qui serviront à animer des débats entre collaborateurs

Synthèse de la section

A travers cette section nous avons pu constater :

- L'information joue un rôle prépondérant dans le processus de l'IE en commençant par l'étape de la collecte de données brutes jusqu'à l'élaboration d'une connaissance utile à la mise en œuvre de la décision stratégique de l'organisation qu'elle atteigne ses objectifs. C'est ainsi que l'IE est un processus d'élaboration d'une information brute en une intelligence.
- L'objectif de la phase d'analyse, dans un processus d'Intelligence Economique, est de fournir aux décideurs des informations pertinentes. L'analyse doit s'attacher à fournir à l'utilisateur final un produit qui réponde à son besoin spécifique. L'objectif de l'analyse est de transformer le volume d'informations brutes collectées en matière à valeur ajoutée. Pour conclure, le processus part des données brutes, voire inutiles provenant de l'entreprise et de son environnement extérieur (situation, stratégie) pour les transformer en connaissance, et ainsi permettre l'action.

Nous avons pu constater également que l'IE est un processus pluridisciplinaire qui nécessite des compétences différentes dédiées visant son bon fonctionnement et l'atteinte de l'objectif assigné par un acteur économique.

En résumé les enjeux de l'IE pour les entreprises et pour la nation sont complémentaires qui ont pour finalité la compétitivité globale.

Conclusion

Au terme de ce chapitre nous sommes parvenus à conclure que la notion d'information en IE est très riche et elle aborde plusieurs paramètres très importants car elle constitue la matière première de cette activité de l'entreprise. En IE, l'information n'est plus une substance inerte mais elle est le cœur d'une activité qui donne à un acteur économique (entreprise, Etat, etc.) une vision plus large de lui-même, elle lui permet de regarder son environnement sous un autre angle ce qui lui permet d'être plus prévisible et plus compétitive. Cependant, la quête, l'analyse et le stockage de l'information comporte certains risques et certains dangers contre lesquels l'entreprise doit se protéger.

Il est également à retenir que l'IE une activité qui évolue et aujourd'hui une place incontestable aux prés des entreprises et même au près des hommes politiques. Cette partie nous a permis également de comprendre que l'IE est la coordination de plusieurs veilles dans le but d'une action offensive/défensive. L'IE s'inscrit dans la problématique éternelle du renseignement des acteurs économique, en particulier des entreprises, mais elle la renouvelle et la transforme. Par exemple, par sa dimension « influence », elle élargit la vision stratégique du dirigeant. Celle-ci, définie par Cossette (1993), comme « une représentation mentale que développe le dirigeant de la situation et des caractéristiques futures de son organisation » s'enrichit de perspective d'interaction avec l'environnement. L'IE permet donc d'élargir la zone de cohérence, celle de la stratégie, qui comprend les diverses solutions à la disposition de la firme en harmonie avec les aspirations des dirigeants.

Au terme de ce chapitre nous avons pu effectuer d'éclaircissement conceptuel, qui, nous l'espérons, aura dissipé certaines zones d'ombre qui entourent cette pratique. L'IE n'est pas de l'espionnage industriel, même si certains des services secrets y sévissent. Elle n'est pas réductible à la veille stratégique, mais celle-ci est la composante fondamentale. Elle n'est pas réservée à un grand groupe spécifique. Elle est une véritable capacité d'anticipation et de proaction, l'IE mérite toute l'attention des praticiens, mais aussi des chercheurs.

Chapitre II

L'état des lieux de l'Intelligence Economique dans certains pays du monde

Introduction

Le premier chapitre nous a permis d'avoir une vue générale sur l'Intelligence Economique (IE), ainsi que le champ contextuel dans lequel elle s'est inscrite et a gagné un regain d'intérêt. Parallèlement, nous avons pu comprendre que les stratégies, voire les politiques adoptées par les entreprises ont subi des profondes transformations ces dix dernières décennies, avec notamment une croissance exponentielle des technologies de l'information et de la communication (TIC)²³.

Pour mettre en valeur les éléments développés dans le chapitre précédent, une analyse descriptive de l'IE en Algérie, et plus précisément dans le secteur à structure de concurrence monopolistique: les télécommunications s'avère plus que nécessaire pour appréhender les évolutions récentes des pratiques de l'IE comme une pierre angulaire de la stratégie des entreprises dans cette industrie. Ensuite, nous nous intéresserons à connaître les freins de l'IE au sein de l'opérateur de télécommunications « Mobilis ».

Par ailleurs, l'expérience internationale montre que l'Intelligence Economique ne résulte pas d'un modèle unique (voire standard), encore qu'elle nécessite une vision, de la flexibilité, et d'un dur travail. Conséquemment, la participation de tous les acteurs économiques dans le territoire est cruciale pour l'intelligence économique au niveau macroéconomique, et tout le personnel pour l'entreprise. De fait, les exemples des pays industrialisés et autres montrent qu'il existe des trajectoires multiples vers la pratique de l'IE. Ainsi, bien qu'elle soit une réalité reconnue et vécue par un grand nombre d'acteurs économiques, elle ne se représente pas de la même manière partout. En d'autres termes; tous les acteurs ne sont pas impliqués de la même manière dans sa diffusion, son soutien, son maintien ainsi que dans son évolution auprès des entreprises. Quel est alors son l'état rétrospectif et actuel dans le monde économique sur le plan des économies entières?

L'IE sur le plan national s'inscrit également dans l'économie politique et fait référence à l'intérêt général; spécifiquement aux stratégies des autorités publiques visant à réduire les

²³ Au sens générique du terme, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) regroupent les processus de collecte, de stockage, de traitement et de diffusion des données (textes, images, sons, etc., ...). Les éléments qui composent les TIC sont matériels (les unités de travail), immatériels (les logiciels, les bases de données...) et réseaux de communications pour les transmissions. Si les TIC sont à l'évidence utilisées pour faciliter un travail de traitement et de stockage des données, elles permettent aujourd'hui la réalisation des tâches toujours plus précises dans les relations entre les clients et les organisations, entreprise, administration, associations, etc. ... (Astien et al. 2001).

risques de différents aspects auxquels un Etat fait face. Sur la plan microéconomique l'IE est utilisée afin d'affronter en permanence la concurrence aux niveaux national et international. Comme nous l'avons signalé précédemment, les principes de l'IE sont pratiqués activement depuis la seconde guerre mondiale en USA (elle n'avait pas cette appellation actuelle) à nos jours, pour être ensuite convergés vers d'autres pays dans le monde. Ce présent point déroule pas à pas les principales modèles de l'IE qui ont été conçues dans différents Etats afin de protéger l'intérêt général (collectif) des pays et mettre à l'abri les entreprises productrices, dites un levier de croissance durable d'un pays, donc protéger la sécurité nationale.

Section 1. Quelques exemples d'initiatives sur la pratique de l'IE : cas réussis et échoués

Nous essaierons dans ce présent point d'aborder la pratique de l'IE dans certains pays développés dont l'IE est réellement pratiquée. Dans les pays en développement, il reste beaucoup de travail à faire en termes de l'exercice de l'IE.

1. IE aux USA

Aux USA, l'IE s'appuie sur le lobbying auprès d'un grand nombre d'organisations internationales (OMC, WBCSD²⁴, ONU, OCDE, union européenne, etc.). Auprès de ces institutions, les entreprises entreprennent des démarches qui leur permettent d'influencer les grandes décisions en leur faveur. A côté de cela, des actions systématiques de normalisation, et de lobbying sont entrepris auprès des organismes qui définissent les règles du commerce international (chambre de commerce international, etc.).

En effet, l'IE aux Etats-Unis d'Amérique s'appuie également sur des méthodologies de partage d'informations comme le NCW²⁵, qui procurent aux entreprises des secteurs

²⁴ Le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD, Conseil mondial des affaires pour le développement durable), basé à Genève, est une coalition de 190 compagnies internationales unies par un engagement commun de développement durable à travers les trois piliers de la croissance économique, de l'« équilibre écologique », et du « progrès social ». Il a été fondé par l'industriel suisse et milliardaire Stephan Schmidheiny, qui en est secrétaire honoraire. La présidence (secrétariat général) est tournante, affectée à différents dirigeants de grandes firmes multinationales.

²⁵ L'expression *Network Centric Warfare* désigne une doctrine, celle des opérations organisées autour du réseau ; or elle est aussi employée, notamment par les ingénieurs, pour désigner la technologie des systèmes et ces systèmes eux-mêmes. C'est cette confusion entre l'outil et son objet que nous tenterons dans un premier temps de démêler en présentant l'évolution et l'état actuel des relations entre les opérations et le réseau.

stratégiques une très grande puissance d'investigation et de décision, le web et les métadonnées sont massivement employés pour indexer les ressources informatiques. Les organisations publiques américaines gèrent des registres de métadonnées qui permettent de partager ou de voiler (selon le cas) les informations sur le WEB.

En outre, un dispositif de protection contre les acquisitions de sociétés américaines est mis en place. Ce dispositif n'intervient qu'assez tard dans le processus: les projets d'acquisitions sont regardés par *le Committee on Foreign Investment* aux USA dirigé par le secrétaire au Trésor, qui détermine au cas par cas si la vente à un propriétaire étranger d'une entreprise est censée « menacer d'affaiblir la sécurité national ».

Des sociétés peuvent également avoir des statuts particuliers pour limiter les prises de contrôle hostiles à titre d'exemple **l'Exxon – Florio National Security Test for Foreign, une** société qui protège également les entreprises américaines.

A partir de l'événement de 11 septembre 2001, considéré comme un des facteurs déclenchant la mondialisation, les initiatives chinoises en matière de la possession de grandes entreprises américaines jugées d'intérêt stratégique ont renforcé les réflexes protectionnistes (tentatives d'offre publique d'achat (OPA) du chinois CNOOC²⁶ (La China National Offshore Oil Corporation) sur la septième compagnie pétrolière américaines, UNOCAL²⁷ en juin 2005.

La politique d'IE des USA se base aussi sur l'usage de la langue anglaise, sur le système juridique (soft law) ou le droit mou n'a plus de place (le droit américain flexible par apport à la situation actuelle), sur la puissance financière des fonds de pension, sur un environnement législatif protégeant des domaines d'activités.

Outre les sociétés, la loi américaine protège certains domaines d'activités comme les travaux d'infrastructures portuaires et la réparation navale interdits aux entreprises étrangères. De même d'autres secteurs sont également soumis à un encadrement spécifique (compagnie aériennes, etc.) interdisant et limitant le contrôle des sociétés américaines par des capitaux

²⁶ Est une compagnie pétrolière chinoise créée en 1982 et dont le capital est contrôlé en totalité par l'État chinois. Elle compte plusieurs filiales, certaines (CNOOC Limited) cotées à Hong Kong et à New York.

CNOOC est la troisième compagnie pétrolière chinoise derrière Sinopec et Pétro China, son rôle est plus orienté vers l'exploitation de ressources pétrolières et gazières extérieures à la Chine, en coopération avec des entreprises étrangères.

²⁷ Union Oil Company of California

non américaines sur un environnement législatif favorisant les PME. Le Small Business ACT de 1982, programme d'aide aux PME, leur réserve 23% des contrats gouvernementaux et 40% de la sous-traitance.

2. Etat de l'IE dans certains pays de l'Asie

Les pays émergents du Sud (asiatiques) à l'instar des pays industrialisés ont adopté des stratégies de l'intelligence économique.

1. Japon

C'est au milieu du XIX^{ème} siècle que le Japon a accordé au traitement de l'information technologique et industrielle une importance capitale, nationale en le considérant comme une ressource collective à exploiter à fond. Le fameux MITI (devenue METI) véritable super ministère de l'information industrielle et commerciale a été formé d'ailleurs par d'anciens responsables du renseignement nippon et gère le renseignement par objectif, les Japonais sont les leaders de la veille technologique. (La quête de l'information des concurrents en particulier l'achat des brevets).

Leur dispositif d'IE, qui est fondé sur un partenariat « Etat –entreprise-citoyen » ; on assiste à un véritable partenariat d'information.

Dès son jeune âge, le Japonais par culture et de manière naturelle prend conscience de la notion de groupe (famille, patrie). Plus précisément, le Japonais a un goût prononcé de l'information, et l'organisation de la société, ce qui favorise cet état d'esprit à tous les niveaux de la vie professionnelle. En effet, cette éthique de la vie est importante, car elle induit dans le cadre professionnel une fidélité et intangibilité à son entreprise, nouvelle référence communautaire (bien que les choses évoluent rapidement actuellement sur les notions de fidélité).

Dans le cadre de l'IE, ces comportements sont efficaces car le Japonais, faisant corps avec son entreprise, a des réflexes à l'étranger de recueils d'informations au profit de son entreprise (l'appareil photo et la caméra sont indissociables de l'image véhiculée par le Japonais en vacances)

Les entreprises appelées « *sogoshoshas*²⁸ », le terme *sogo* veut dire intégré, incarné porte et impulse le géo économie du Japon. Elles sont des instruments privilégiés de la gestion des échanges internationaux, elles sont des sociétés du commerce international universel nipponnes qui au nombre neuf il y en a trois autres moins importantes assurent 40% des exportations avec des marges minimales de 70% des importations avec un rendement meilleur et fort rentablement 40% du commerce intérieur.

Ex : Chez Mitsubishi, 30 personnes sont affectées à la surveillance des brevets des concurrents. Le réseau physique des *sogoshosha* est révélateur du flux d'informations qu'elles gèrent.

La philosophie des japonais qui met l'accent sur l'importance de travailler pour les autres et non pour soi (le collectivisme). L'approche de la qualité japonaise est un bon exemple pour illustrer cette philosophie. En effet, les japonais ont su adapter avec succès la théorie américaine de la qualité malgré l'absence de spécialistes ou responsable de la qualité ; celle-ci sera considérée comme l'affaire de tous, et soutenue par une adhésion collective à sa concrétisation.

2. Chine

La Chine a graduellement adopté un régime commercial plus ouvert, cela traduit qu'elle s'est ouverte prudemment aux investissements étrangers visant d'un côté la mise à niveau de son économie du point de vue technologique et managériale, et d'un autre côté pour y garder un certain contrôle, et de limiter les interventions étrangères, voire protéger son patrimoine dans la plupart des secteurs (banques, aciéries, constructeurs automobiles, cimenteries, raffineries, réseaux de distribution d'essence, etc.).

A la date du début 2006, l'acquisition d'une participation majoritaire dans une entreprise chinoise n'est pas encore permise, les investissements étrangers devant prendre la forme de partenariat limité à 20% ou 25% du capital suivant que l'investissement est fait d'une seule entreprise ou d'un consortium. De manière récapitulative, le système chinois en termes d'IE tient d'abord à protéger ses entreprises et les aider à s'adapter à l'évolution de l'environnement mondial.

²⁸ Mitsui corporation; Mitsubishi corporation ; Sumitomo corporation; Marubeni corporation; Nissho Iwai et Itochu; classes par ordre d'ancienneté et sont les six qui viennent à l'esprit quand parlent sur les *sogo shoshas*.

3. Etat de l'IE dans certains pays de l'Europe

En **Allemagne** l'IE se présente sous une forme particulière, les flux d'informations convergent vers un centre, maillage d'intérêts qui associent les banques, les grands groupes industriels et les sociétés d'assurances. Ce centre n'est pas une institution clairement identifiée mais plutôt un réseau relationnel des décideurs qui n'excède pas quelques dizaines de personnes. La stratégie d'IE de l'Allemagne est orientée vers un groupe réduit d'acteurs économique mais ayant un point considérable sur l'orientation des grandes décisions.

Du côté de la **Suède**, l'IE est assez bien développée. Elle fait l'objet d'une concertation nationale, réuni dans un réseau d'hommes d'affaires et d'universitaires BISNES (Business Intelligence Security Net work Sweden) qui développe des actions de sensibilisation à l'IE notamment dans les écoles supérieures de commerce. L'Intelligence Economique à cet effet est introduite au niveau de l'enseignement supérieur par des formations adaptées. De ce fait, les actions de l'IE met en relation étroite le monde des affaires et celui de l'éducation plus particulièrement celle de la recherche.

Quant à la **France**, les actions d'IE sont caractérisées par : la mise en place de responsables de l'IE dans différents ministères (affaires étrangères, une cellule est également prévue auprès de chaque ambassadeur, intérieur, économie, finances et industrie, responsable nommé mais sans équipe ni moyens). En outre, elle passe par la mise en place de pilotages régionaux de l'IE par les préfets, par la création d'un « référentiel » destiné aux professionnels de la formation en matière d'IE. Aussi passe telle par la création d'une fédération des professionnels de l'IE et également par la définition des secteurs dits « sensibles ».

Par ailleurs, l'implication de l'Etat dans la politique d'IE est une chose très récente. Ainsi, l'on voit en 2006 au moment où la plus part des grandes puissances ont totalement et clairement défini les lignes de leur politique d'IE, certains experts français comme Patrick Artus ou des experts d'autres cercles critiquent le manque de doctrine théorique dans la politique d'IE française. Patrick Artus appelle notamment à une « doctrine claire, qui pour l'instant n'a émergé ni à droite ni à gauche »

Or, la politique d'IE en France est une affaire de tous même si sur certains aspects la France reste encore un peu en retard .Cependant, la politique publique d'IE se poursuit ,en mettant

l'accent sur les pôles de compétitivité et les petites et moyennes entreprises d'où on peut dire que la volonté des dirigeants à améliorer la politique d'IE en France est ferme même si elle a encore du mal à être à la hauteur des autres pays développés.

En somme, l'Etat Américain s'érige en un véritable acteur de l'IE en mettant à la disposition des entreprises tous les moyens leur permettant de bien œuvrer dans leurs activités d'IE .Il ne résigne sur aucune disposition aidant les entreprises américaines à être plus compétitives même celles taxées de protectionnistes : l'IE est une affaire de sécurité nationale.

L'IE en Asie et plus particulièrement au Japon et Chine constitue un défi national. Tous s'y mettent gouvernement, différents ministères assemblées nationales. C'est également comme aux USA une affaire de sécurité nationale.

L'Europe pour elle, l'IE se présente sous plusieurs formes d'un Etat à un autre. La manière de la pratiquer est dès fois une affaire de l'Etat, qui s'implique totalement dans le processus de l'IE. D'autres fois, elle est l'œuvre d'un groupe de chef d'entreprise ou d'un groupe mixte Etat/ chefs d'entreprises.

Bien que l'IE se présente sous des formes aussi différentes, elle garde partout son objet primordial qui est de rendre plus compétitive l'économie et les entreprises qui la constituent.

L'IE est pratiquée depuis une vingtaine d'années et qu'elle évolue dans le temps et l'espace et touche de plus en plus de pays. En plus, elle ne se présente pas de la même manière partout. Le degré de participation des dirigeants politiques est différent d'un état à un autre. Aussi est-il remarquable de constater que les dirigeants politiques ainsi que les chefs d'entreprises de tous les pays développés sont imprégnés de la nécessité d'un bon système d'IE ?

Tableau n°6. **Comparaison des systèmes d'intelligence selon Harbulot 1990**

Variables/pays	Japon	USA	Allemagne	France
Vecteurs d'implantation	MITI	Grands groupes industriels	Banques industriels, assurances	Etat, Grands Groupes
Repose sur un système collectif	Oui	Non	oui	non
Culture national de l'IE	Fort	Moyen	Moyen	faible
Culture collective de l'information	Fort	faible	Moyen	faible
Culture individuelle de l'information dans l'entreprise	faible	fort	Fort	moyen
Concentration et synergie opérationnelle des acteurs nationaux	Fort	faible	fort	Moyen
Marché privé de l'information	Fort	fort	Fort	moyen
Actions des services dans le renseignement étatiques dans le domaine économique	faible	fort	fort	Moyen
Illégalité économique	moyen	moyen	faible	faible

Source, élaboré par l'auteur.

Nous nous intéresserons de ce qui suit sur l'état des lieux, et l'évolution de ce phénomène économique en Maroc et l'Algérie.

4. Quelques pays de l'UMA (Union de Maghreb Arab)

Nous essaierons dans ce présent point d'exposer les tentatives de d'intégration de l'aspect de l'IE dans certains pays de l'Union Maghreb Arab (UMA).

4.4.Maroc

Dans les années 90, l'Intelligence Economique a commencé de prendre place dans plusieurs organisation marocaines, à savoir; ainsi plusieurs décideurs universitaires et experts se sont penchées sur l'étude cet aspect qui l'IE, notamment dans les universités et le centre de

recherche. Des rencontres ont été organisés afin de sensibiliser les entreprises et les établissements publics sur le rôle et l'importance d'intégration de l'IE²⁹.

En 2004, l'ex- ministre des affaires économiques et générales a confirmé lors des rencontres internationales de Tétouan : «L'intelligence économique est un outil de performance économique, un facteur de consolidation du rayonnement du Maroc au sein du concert des nations modernes. La mise en place de dispositifs de surveillance, fournissant des informations fiables, permettant de scruter les concurrents, les opportunités d'affaires, les technologies et les nouveaux procédés ne cèdent aucunement à un effet de mode, mais correspond bien à un impératif de premier plan pour les acteurs exposés à la compétition mondiale ».

De son côté, Driss Guerraoui, professeur à l'université Mohamed V et conseiller du premier ministre a souligné lors de cette rencontre que : « le rôle vital de l'intelligence, réside dans les méthodes qu'elle fournit aux entreprises et aux développeurs pour accéder à la maîtrise de technologies dans une stratégie de raccourcis technologiques. Elle contribue à la production du génie national, comme avantage stratégique et nourrit le processus de transformation d'inégalité en égalités de production ».

A son tour M. Salaheddine Mezouar, ministre de l'industrie, du commerce et de la mise à niveau de l'économie à l'époque, avait confirmé la nécessité de l'intelligence économique dans les entreprises marocaines et surtout dans un environnement globalisé et informé.

A cet effet, la volonté des pouvoirs publics se manifeste par la création d'un dispositif de l'IE, s'est concrétisé par la création des organismes et des instituts ayant pour vocation de produire et de diffuser l'information scientifique, technique et commerciale, tels que : l'Institut Marocain d'Informations Scientifiques et Techniques (IMIST), le Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique (CNRST), le Centre Marocain de promotion des exportations (CMPE). L'engagement des pouvoirs publics dans une politique d'intelligence économique s'est confirmé par la création du Centre de Veille Stratégique en 2006. Rattaché à la primature, le centre a pour mission :

²⁹Rida CHAFIK, Mémoire pour l'obtention du Diplôme des Etudes Supérieures Approfondies «Etude Empirique sur les Pratiques des Entreprises Marocaines en Matière d'Intelligence Economique», Université Hassan II Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et sociales Ain Chock Année: 2006-2007, Maroc.

- Essaimer et promouvoir les pratiques de l'intelligence économique et notamment de la veille dans les institutions publiques, les associations professionnelles et les entreprises.
- Informer sur l'environnement économique international du Maroc particulièrement les investissements directs étrangers (IDE).

Selon plusieurs décideurs, il y a un grand travail de sensibilisation pour montrer l'importance de l'intelligence économique non seulement en tant que pratique qui permet d'anticiper les opportunités d'affaires mais aussi en tant que démarche qui empêche des pertes énormes et qui réduit les risques et les menaces provenant de son environnement interne et externe. Il existe un grand manque d'informations concrètes (peu) pour la pratique de l'IE.

4.5. Contexte d'intelligence économique en Algérie

L'Algérie à l'instar d'autres pays de la rive sud de la méditerranéen (Maroc, Egypte et Tunisie) a opté pour une transition de son économie planifiée dominée par une intervention de pouvoirs publics vers une économie de marché supposé un retrait de l'Etat, une attractivité de nouveaux investisseurs nationaux et internationaux, il assure aussi le rôle de régulateur ou il veille sur le respect de règles de la concurrence³⁰ en éliminant les stratégies déloyale et le monopole naturel. Plus précisément, cela vise à optimiser l'équilibre général et maximiser le surplus total (consommateur et producteur).

En 1994, l'Algérie a manifesté une grande volonté d'une accession à l'économie de marché, et faire intégrer les entreprises algériennes dans un processus mondial marqué par un environnement où l'information, les technologies et la communication jouent un rôle majeur pour la vie d'une entreprise.

Pour faire face à la concurrence dans un contexte de la mondialisation, l'Etat a mis en œuvre une politique d'accompagnement, voire la mise à niveau de ses entreprises au niveau macroéconomique (aspects d'ordre institutionnels, réglementaires, financiers, culturels etc.),

³⁰ Rivalité d'intérêts provoquant une compétition entre plusieurs personnes, en particulier entre commerçants ou industriels qui tentent d'attirer à eux la clientèle par les meilleures conditions de prix, de qualité, etc. C'est en fait le sens donné par le grand public à la notion de concurrence (ou compétition).

On devrait donc effectivement parler plus de rivalité entre les firmes qui essaient de s'attaquer à des marchés détenus par d'autres firmes soit en abaissant les prix ou en adoptant d'autres stratégies agressives. Petit Larousse 2003.

et microéconomique (éléments relevant de l'innovation (équipements sophistiqués, outils d'informatiques et normalisation des produits algériennes aux standards internationaux) et en améliorant le management). C'est ainsi qu'on peut constater que l'Etat a soutenu la démarche de l'IE au sein des opérateurs, et a les initié à des stratégies et des outils leur permettant de suivre la mutation permanente de son environnement et d'aller à l'encontre de la performance.

En 2006³¹, les pouvoirs publics ont accordé une grande importance à l'IE, à cet effet, ils l'ont considérée comme une stratégie, une politique de relance et de développement industriel en expliquant son rôle pour la prise de décision.

4.5.1. Aperçu historique sur l'intégration de l'IE dans l'économie algérienne

- 2005 : Premier colloque international sur l'intelligence économique à Alger sous le thème « De la veille stratégique à l'intelligence économique ».
- 2006 : Le gouvernement Algérien adopte officiellement l'intelligence économique comme une démarche d'anticipation et de projection dans le futur, fondée sur les liens unissant les réseaux des entreprises et ceux des opérateurs économiques. Une réunion du 20 décembre 2006, dans le cadre du développement industriel, pour le traitement du dossier portant sur : « stratégie et politique de relance et de développement industriel » qui a fait l'objet de deux volets :
 - Le premier concerne l'IE et le développement des industries créatrices de haute valeur ajoutée,
 - Et le second est relatif à la place de la ressource humaine en la matière.

Le conseil du gouvernement Algérien en date du 06 décembre 2006 a assigné quatre objectifs de l'IE 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 ;

³¹ Le conseil du gouvernement, sous la présidence du (l'ex) chef du gouvernement Abdelaziz BELKHADEM, s'est réuni le mercredi 29 dhou El Ki'da 1427 (correspondant au 20 décembre 2006), dans le cadre du développement industriel, pour le traitement du dossier portant sur « stratégie et politique de relance et de développement industriel ».

- ✓ la création d'une synergie public–privé et le développement d'une perception nouvelle de leurs relations basées sur la confiance mutuelle, indispensable à l'essor de l'industrie nationale.
 - ✓ la promotion du développement et la garantie de la sécurité du patrimoine technologique et industriel national par la mise en place de dispositif de veille capable de faire face aux enjeux de l'ouverture du marché national à la concurrence et de décourager les pratiques déloyales des concurrents ;
 - ✓ le développement de la fonction prospective par la mise en système des institutions publiques, des entreprises, des universités, des centres de recherche et des acteurs économiques, à l'effet de cerner les évolutions et de déceler les actions stratégiques à entreprendre sur le moyen et long termes pour l'industrie nationale³².
-
- 2007 : Une post-graduation spécialisée de niveau Master 2, a été créé à l'Université de la Formation Continue (UFC) d'Alger.
 - 2008 : Création de la direction générale pour l'Intelligence Economique – Etudes et Prospective (DGIEEP) par Décret exécutif n° 08/101 du 25/03/2008 portant Organisation de l'Administration centrale du Ministère de l'Industrie et de la PME/PMI et la Promotion de l'Investissement, dont le rôle est d'accompagner les entreprises algériennes dans leurs démarches de veille et d'intelligence économique. La mise en place de cette structure répondait aux exigences induites par la mise en œuvre de la stratégie industrielle examinée lors des assises de l'industriel tenues les 26, 27 et 28 février 2007 (DGIEEP, 2010).
 - 2010 : La DGIEEP publie un manuel de formation en intelligence économique en Algérie.
 - 2011 : La première édition du Challenge Francophone VEILLE organisé par le magazine Français « Veille Magazine », le jury a retenu une candidature algérienne en l'occurrence Mohammed Faouzi Boucheloukh, primé pour son « Système de veille, démarche stratégique chez FERTIAL, groupe de production d'ammoniac et de fertilisants (Algérie)».
 - 2011 : L'Institut Supérieur de Gestion et de Planification (ISGP) lance en collaboration avec le ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'investissement, un master en intelligence économique et management stratégique destiné aux Entreprises.

³² Voir le communiqué intégral sur :

- <http://eger-ie.blogspot.com/2008/01/la-partie-consacre-au-dossier-stratgies.html>.
- <http://intelligenceeconomiquealgerie.blogspot.com/2008/04/communiqu-e-du-conseil-du-gouvernement.html>.

- 2012 : L'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM) propose un Master professionnel sur l'Intelligence Economique avec des experts nationaux et internationaux.

C'est ainsi que le gouvernement algérien a donné une définition officielle pour cette activité comme : recueil, de l'analyse, du traitement et de la diffusion de l'information pertinente et utile qui contribue à la production des connaissances indispensables à la prise de décision et au pilotage des entreprises constituant le tissu industriel national. Elle s'entend comme une démarche d'anticipation et de projection dans le futur, fondée sur les liens qui unissent les réseaux des entreprises et ceux des opérateurs économiques .

Synthèse de section

Les modèles de l'IE que nous avons présenté permettent d'affirmer l'inexistence d'un modèle standard en terme de pratique de l'IE, qui diffère d'un pays à un autre.

L'IE en Algérie et en Maroc, est toujours en phase d'émergence. Les entreprises et les institutions algériennes sont rares celles qui ont compris son importance, adoptés ses démarches et surtout de continuer à la déployer dans un contexte favorable à l'information, de son partage et son exploitation.

Par ailleurs, le manque en termes de formation constitue une contrainte pour la mise en place de cet outil et pour son exploitation. Les entreprises donc trouvent des difficultés à repérer des personnes qualifiées connaisseurs de métier afin de développer avec lui une démarche de l'IE pour une meilleure connaissance de l'environnement et une amélioration de processus de prise de décision.

Section 2. Présentation du secteur des télécommunications algérien

Les réformes menées dans le secteur des télécoms n'ont fait que renforcer la libéralisation du secteur en fixant les conditions de la concurrence entre opérateurs locaux et internationaux sur le même marché. Ce qui a engendré une concurrence terrible. En Algérie, la restructuration et la déréglementation du secteur ont été caractérisées par la vente de 3 licences de téléphonie mobile, une licence de téléphonie fixe, 3 licences de type Vsat, en plus des autorisations octroyées au provider d'Internet, et ce, durant la période 2001-2005.

Durant la majeure partie du siècle dernier, les activités économiques de réseaux³³ (transports aérien, ferroviaire, urbain, télécommunication et services postaux, industries de l'eau, du gaz naturel, de l'électricité, radio et télévision), ont été organisées par les pouvoirs publics sous le paradigme institutionnel d'un monopole ou quasi-monopole public intégré verticalement³⁴.

Dans les télécommunications, un opérateur intégré peut maintenir son monopole sur la téléphonie longue distance en refusant l'accès à son réseau local. Pour cela, il peut utiliser comme arme stratégique aussi bien le prix d'accès que la qualité d'accès, afin d'augmenter les coûts des concurrents ou d'améliorer la qualité de leurs services. Ces réseaux sont libéralisés qu'à partir des années 80, dissociés verticalement, parfois privatisés partiellement ou en totalité, et réglementés par une agence indépendante, ce changement du paradigme visait une meilleure performance dans ces industries de réseau.

1. Libéralisation du secteur des télécoms en Algérie

A l'instar de ce qui s'est passé au monde, l'Etat algérien avait opté le 24 janvier 2000 pour une refonte en profondeur du secteur de la poste et télécommunications afin d'arrimer l'Algérie à la société de l'information du 21^{ème} siècle. Le programme³⁵ entrepris par le gouvernement en matière de poste et télécommunications a été jugé nécessaire pour assurer non seulement la compétitivité de l'économie algérienne mais aussi celle des entreprises et

³³Plus généralement, les industries de réseaux, « ce sont des industries qui se caractérisent par la fourniture de produits ou de services au consommateur final par l'intermédiaire d'un réseau en mettant en relation en amont l'offre et en aval les consommateurs ». L'économie des réseaux est une sous discipline de l'économie industrielle qui s'intéresse aux problèmes économiques liés à ces industries. Au sens large du terme, le réseau est considéré comme « un ensemble d'éléments ou d'unités, unis par des liens univoques ou multivoques de nature variée, dont une partie au moins nécessite être mobilisée pour la réalisation d'une production quelconque. Les éléments qui constituent le réseau sont donc complémentaires entre eux. Parfois, ils peuvent également se substituer les uns aux autres dans la mesure où une production équivalente peut être obtenue à partir de différentes combinaisons des éléments du réseau ». Pour Curien (2000)⁴, le réseau se définit en distinguant le réseau de l'ingénieur et celui de l'économiste. Le réseau de l'ingénieur est un réseau évoquant en premier l'interconnexion d'équipements complémentaires, coopérant entre eux afin de transporter des flux de personnes, de matière, d'énergie ou d'information et d'acheminer ces flux d'une origine vers une destination (vision mécaniste). Le réseau de l'économiste n'est autre qu'un support technique d'intermédiation économique entre offreurs et demandeurs d'un bien ou d'un service (vision transactionnelle)³³. D'après une typologie établie en 1996 par Economie des consistant à distinguer entre trois grandes catégories de services en réseau à savoir: Réseaux de communication (two-way network) : les services à double sens comme transport, télécommunication Réseaux de diffusion/distribution (one-way network) : le service est à sens unique à titre d'exemple on peut citer le secteur d'énergie, l'eau et la télévision, Réseaux hybrides : conviennent au Réseau postal, Internet. Quant au réseau des télécommunications, on peut le définir comme étant un ensemble d'éléments inhérents et indispensables pour la fourniture d'un service donné, ces éléments sont appelés généralement nœuds et liens. Ce réseau fait partie des réseaux de communication à double voie⁶ contrairement aux réseaux de distribution (one-way network) caractérisés par une offre à un sens unique tel que le réseau électrique où l'abonné ne peut que recevoir de l'électricité.

³⁴

³⁵ Le programme de réforme établi avait touché également d'autres secteurs tel que les banques, les assurances, l'agriculture. (Une sorte de relance économique afin de consolider le dossier d'adhésion à l'OMC).

offrir une meilleure qualité de services à moindre coût aux citoyens. Il s'agit également, de rattraper le retard enregistré dans les secteurs de la poste et des télécommunications en profitant des nouvelles technologies de l'information et de la communication et en s'inspirant des expériences vécues à l'échelle internationale.

La loi³⁶ 2000-03 avait remis clairement en cause le monopole³⁷ que l'Etat jouissait depuis l'accession de l'Algérie à la souveraineté nationale. La loi fixe les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications selon les principes suivants :

- La libéralisation³⁸ et la subdivision du secteur de la poste et des télécommunications par la création d'un opérateur de télécommunication : Algérie télécom une société par actions à capitaux publics (SPA), et d'un établissement public national à caractère industriel et commercial (EPIC) « Algérie Poste » doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière ;
- La séparation entre les fonctions, de régulation³⁹ et d'exploitation ;
- La déréglementation graduelle de tous les segments de marché du secteur des télécommunications par l'encouragement des investissements privés ;
- L'exploitation et la fourniture de services de télécommunications s'effectuent dans des conditions objectives, transparentes et non discriminatoires sous formes soit de licences ou bien des autorisations ou encore de simple déclaration. On se référant à l'article 2 du décret exécutif n° 01- 123 relatif au régime d'exploitation applicable à chaque type de réseaux et l'article 9 du décret 01-124⁴⁰ l'établissement et/ou l'exploitation d'un réseau public de téléphonie mobile de norme GSM⁴¹ est assimilé à un réseau public de télécommunications et se fait à travers l'adjudication par appel à la concurrence.

³⁶ La loi n° 2000-03 du 5 Joumada El Oula 1421 -relative à la poste et aux télécommunications représente un cadre réglementaire et institutionnel stable et transparent permettant de redéfinir l'environnement institutionnel du marché.

³⁷ Les activités d'exploitation, de commercialisation et de régulation étaient exercées par le ministère tutelle. Ce régime était régi par l'ordonnance du 30 décembre 1975,

³⁸ La libéralisation du marché par l'octroi de licences sur les réseaux fixe et du mobile ainsi que la privatisation partielle de l'opérateur historique Algérie Télécom et de ses filiales dès le début de l'année 2006

³⁹ En évitant la transposition de la concurrence entre les opérateurs par des distorsions de traitement des usagers selon leur situation géographique et /ou financière, le législateur algérien a introduit les concepts ou bien les principes de service universel, d'interconnexion et la tarification qui sont l'objet de régulation.

⁴⁰ Portant sur des définitions de la procédure applicable à l'adjudication par appel à la concurrence pour l'octroi des licences en matière de télécommunications

⁴¹ GSM : Global System of Mobile communication, est un standard de téléphonie mobile de 2^{ième} génération, qui fournit différents services comme le transport de la voix, SMS, etc.

En accompagnement à ces réformes, une autorité de régulation de la poste et des télécommunications (ARPT)⁴², qui veille au respect de la réglementation et garantit le libre jeu de la concurrence entre les différents opérateurs, a été créée en 2001. Cette institution est ainsi qualifiée par la loi 2000 comme étant une autorité indépendante et lui confère la personnalité morale ainsi que l'autonomie financière⁴³.

Cependant, sur le segment de la téléphonie fixe, l'Etat est toujours propriétaire de ce réseau et détenteur de la boucle locale, contrairement aux services du mobile qui ont connu un développement dynamique. L'ouverture du secteur des télécommunications au capital privé, local et étranger a donné la possibilité à deux nouveaux opérateurs privés étrangers (Orascom Télécom Algérie 2001 et Wataniya Télécom Algérie 2004) d'y investir, suscitant une véritable "révolution" sur le marché de la téléphonie mobile en Algérie. Dans les sections qui suivent, il sera question de montrer l'importance et l'expansion de ce secteur notamment segment fixe pour l'économie algérienne.

2. Structure du marché des télécommunications

Le secteur des télécommunications en Algérie est le secteur qui a subi le plus de changements ces dernières années. L'année 2012, représente une étape importante dans l'évolution du secteur de la Poste et des Télécommunications en générant un chiffre d'affaires de 456,2732 milliards de dinars, et avec plus de 40 millions d'abonnés au mobile et fixe contre 38,68 millions en 2011 soit une hausse de 5,5%, un potentiel d'internautes en croissance. Ce progrès n'est venu qu'après la réforme de ce secteur tracée par la loi des télécommunications en 2000. Notre souci dans ce qui suit est de présenter la situation de secteur des télécommunications pour ses différents segments à savoir le fixe, mobile et internet.

⁴² Cette autorité fixe les principes selon lesquels les services de la poste et des télécommunications doivent être offerts dans des conditions objectives, transparentes et non discriminatoires. Pour s'assurer de l'efficacité des prix de services fournis par les opérateurs de télécommunications l'ARPT utilise un modèle des tarifications orientée vers les coûts, il s'agit d'un modèle appliqué par la majorité des autorités de régulation dans le monde permettant de calculer les coûts des services de télécommunications notamment ceux liés à l'interconnexion, une fois ces coûts sont calculés l'ARPT les compare aux tarifs appliqués sur soit le marché de détail ou le marché de gros. Il faut souligner que l'orientation des tarifs vers les coûts ne signifie la vente à un coût marginal. Le coût dont il est question c'est bien le coût moyen intégrant les éventuelles économies d'échelle et d'envergure réalisées par l'opérateur. L'objectif de cette méthode est alors de s'assurer que les tarifs offerts par l'opérateur puissant soient d'un opérateur "efficace".

⁴³ Autorité de la régulation de la poste et des télécommunications, rapport annuel 2001. P.4.

2.1. Organisation du marché des télécoms⁴⁴ en Algérie

Malgré l'ouverture tardive du marché des télécommunications à la concurrence, ce dernier a connu une réelle avancée dans une période relativement courte. Suite à l'introduction d'une concurrence effective en 2004, le secteur des télécommunications a connu une amélioration importante en terme d'indicateurs tel que la densité téléphonique⁴⁵ qui a atteint en 2012, les 107,98 %, soit l'équivalent de 108 abonnés pour 100 habitants pour le segment mobile et 8,70% pour le fixe (99 sont dotés d'un téléphone mobile contre 9 de téléphone fixe)⁴⁶.

Notre étude se repose sur un opérateur de la téléphonie «Mobilis», il nous semble primordial de rappeler brièvement l'historique de trois opérateurs.

En effet, la structure du marché de télécommunications a été modifiée notamment pour le mobile, ceci est illustré dans le tableau suivant.

Tableau n°7. **Structure du marché de télécommunications (2001-2013)**

Service	Régime	2001	2002	2003	2004	2005	2006-2013
Téléphonie Fixe	Licence	Monopole	Monopole	Monopole	Duopole	Concurrence	Monopole
Téléphone Mobile	Licence	Monopole	Duopole	Duopole	Concurrence	Concurrence	Concurrence
Appel National Longue distance et International	Licence	Monopole	Monopole	Monopole	Duopole/Concurrence	Concurrence	Concurrence
Réseau GMPCS	Licence			Monopole	Concurrence	Concurrence	Concurrence
REASEAU VSAT	Licence			Monopole	Concurrence	Concurrence	Concurrence
Fournisseur d'accès à internet	Autorisation	Concurrence	Concurrence	Concurrence	Concurrence	Concurrence	Concurrence
Voix sur IP	Autorisation					Concurrence	Concurrence

On remarque que la seule année où le segment fixe a connu un changement dans sa structure est l'année 2005, cela est expliqué par l'arrivée d'un nouvel opérateur LACOM, Mais cette libéralisation du segment fixe en Algérie n'a pas connu de succès de longue vie.

⁴⁴ GSM : Global System of Mobile communication, est un standard de téléphonie mobile de 2eme génération, qui fournit différents services comme le transport de la voix, SMS, etc.

⁴⁵Le nombre d'abonnés 100 habitants.

⁴⁶Sarah LADJOUZI, mémoire de fin de cycle master en Economie Industrielle réseaux et infrastructure, « Analyse des coûts de la téléphonie fixe en Algérie », ENSM d'Alger, année : 2013/2014.

Car dans une courte période, pas plus d'une année, la situation de monopole est remise entre les mains de l'opérateur historique Algérie Télécom.

La libération de secteur de la téléphonie mobile à la concurrence a fait appel à une participation de nouveaux acteurs à savoir :

- Les acteurs institutionnels : ARPT, le Ministère de la Poste et des technologies de l'Information et de la communication⁴⁷,
- les opérateurs de la téléphonie mobile de norme GSM ; Algérie Télécom (ATM) sous la marque MOBILIS, deux opérateurs privés, Orascom Algérie (OTA) sous la marque DJEZZY et Wataniya Télécom Algérie(WTA) sous la marque NEDJMA.

Nous essayons dans ce présent point d'aborder brièvement l'historique des deux derniers, tandis que sera l'objet de notre étude dans les prochains points.

➤ **Orascom Algérie (OTA) sous la marque DJEZZY**

Orascom Telecom Algérie (OTA) est une entreprise de droit algérien. Créée en juillet 2001, elle est devenue leader dans le domaine de la téléphonie mobile, avec plus de 10 millions d'abonnés. Elle compte 3000 employés.

Orascom Telecom Algérie, est une filiale de Orascom Telecom Holding. Elle a remporté la deuxième licence de téléphonie mobile de type GSM au prix de 737 millions de dollars (\$us). L'investissement global à la fin de l'année 2006 (2001-2006) incluant la mise en place du réseau est estimé à plus de 2,7 milliards de dollars (\$us). Les technologies utilisées par Orascom Telecom Algérie (OTA) sont française (Alcatel) et allemande (Siemens).

Aujourd'hui, Orascom Telecom Algérie représente près de 45 % du chiffre d'affaires de la holding Orascom. OTA a notamment permis à la holding de devenir un groupe important du monde des télécommunications.

Au mois de novembre 2009, Orascom Telecom Algérie a fait savoir que les autorités fiscales algériennes, par le biais de la direction des grandes entreprises, lui ont signifié un redressement fiscal, au titre des exercices 2005, 2006 et 2007, de 596,6 millions de dollars.

⁴⁷ Le Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la communication exerçait, sous le régime du monopole, les fonctions d'opérateur postal et d'opérateur de télécommunications, la définition de la politique sectorielle et du cadre réglementaire applicable.

➤ **Wataniya Télécom Algérie(WTA) sous la marque NEDJMA**

Ooredoo précédemment connu sous le nom Nedjma (étoile en langue arabe) est le troisième opérateur (en termes de date d'entrée en vigueur) de téléphonie mobile en Algérie. C'est la marque commerciale mobile de Wataniya Télécom Algérie

WTA a été mise en place par la société koweïtienne Wataniya Télécom, à laquelle s'est jointe United Gulf Bank (UGB). Dotée d'une licence d'une durée de 15 ans, WTA a adopté un programme d'investissements accéléré comportant des projets de 1 milliard de Dollars US sur trois ans.

Wataniya Télécom, l'opérateur de référence de WTA, a été fondée en 1999 au Koweït. Il fait partie des sociétés de Koweït Projects Company (KIPCO), la plus importante entreprise privée du Koweït avec un actif de plus de 10 milliards USD.

En mars 2007, Qtel devient actionnaire majoritaire (51 %) de Wataniya Télécom Koweït et détient par conséquent 80 % de Nedjma.

C'est lors d'une conférence de presse organisée⁴, le mardi 12 novembre 2013 à l'hôtel Sheraton du Club des Pins que le directeur général de Nedjma, Joseph Ged a annoncé le changement officiel de son identité commerciale et visuelle en adoptant le nouveau nom Ooredoo (Le nom de la marque traduit de l'arabe signifie «je veux»). Il a également indiqué que le transfert de la marque de Nedjma vers Ooredoo s'effectuera dans la continuité sous le slogan de « Dima Maakoum » et que le lancement de la nouvelle marque coïncide avec la mise en service de la 3G et a fait la promesse de faire venir Lionel Messi en Algérie.

Au 15 décembre 2013 conjointement au lancement commercial du réseau 3G++, Nedjma devient Ooredoo Algérie

Finalement après de multiple rebondissements, bien que le dossier Djezzy n'ait toujours pas été réglé, l'autorité de régulation des postes et télécommunications (ARPT) attribue le 14 octobre 2013 3 licences provisoires 3G nationales à : Mobilis, Ooredoo, et Djezzy. Le retard de l'Algérie dans la mise à niveau de son réseau vers la 3G, a semble-t-il fait accélérer les manœuvres. Le lancement commercial est attendu pour le mois de décembre 2013 dans les 4 grandes villes avant une couverture à l'échelle nationale plus tardive.

Après ces multiples rebondissements, c'est finalement durant le mois de ramadan en juillet 2014 que Djezzy, lancent ses offres 3G, six mois après ses concurrents Mobilis et Ooredoo.

Ses offres proposent différents tarifs, en fonction de la consommation de data quotidienne ou mensuelle escomptée. Les nombre de départements actuellement couvertes est de 19.

Tableau n°8. Evolution des parts de marchés entre les opérateurs de la téléphonie mobile

Parts de marché	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ATM	30,03%	11,59%	24,10%	35,93%	35,60%	35,17%	28,50%	30,80%	28,82%	29,53%	28,31%
OTA	69,97%	88,41%	70,01%	53,27%	50,15%	48,55%	52,19%	44,66%	46,03%	45,59%	47,55%
WAT	0,00%	0,00%	5,89%	10,81%	14,24%	16,28%	19,31%	24,54%	25,16%	23,88%	24,14%

Source. Abdelaziz Hadjou, Mémoire du Magistère « Analyse de la structure et de la dynamique concurrentielle au sein du secteur des télécommunications en Algérie : « le cas de la téléphonie Mobile », université de Tizi-Ouzou, 2014.

D'après le tableau ci-dessus on constate : une progression continue en termes de conquête des parts du marché pour les trois opérateurs de la téléphonie mobile, en particulier pour Wataniya Télécom Algérie.

2.2. Situation actuelle du marché global de la téléphonie mobile (GSM & 3G)

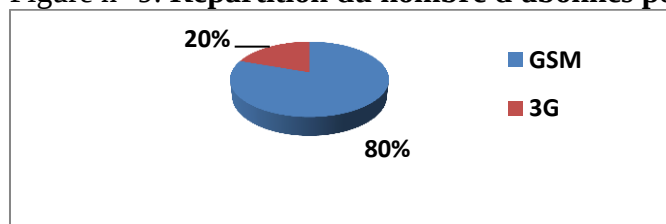
La croissance du marché national des télécommunications est supportée principalement par la téléphonie mobile. La téléphonie fixe et l'usage de l'Internet n'ont pas enregistré la progression attendue.

Tableau n°9. Parc global des abonnés aux réseaux mobiles GSM et 3G par opérateur

Opérateur	2013	2014	évolution
Algérie Télécom Mobile	12 538 475	13 022 295	+3,86%
Orascom Télécom Algérie	17 585 327	18 612 148	+5,84%
Wataniya Télécom Algérie	9 506 545	11 663 731	+22,69%
Total des abonnés GSM et 3G	39 630 347	43298 174	+09, 26%

Source : autorité de régulation de la poste et des télécommunications, Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie année 2014.

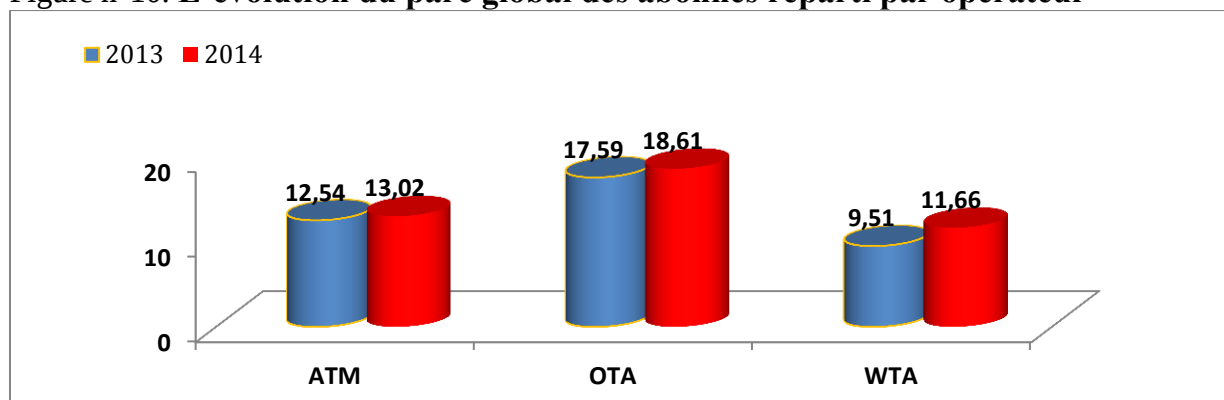
Figure n° 9. Répartition du nombre d'abonnés pour l'année 2014



Source : autorité de régulation de la poste et des télécommunications, Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie année 2014.

Le parc global de la téléphonie mobile a enregistré une évolution de 3,66 millions abonnés au cours de l'année 2014, réalisant un taux de croissance de 09,26% par rapport à l'année précédente. Sur les 43 millions d'abonnés, 39,79 millions sont des abonnés au réseau GSM, soit 80,35%, contre 8,51 millions d'abonnés au réseau de troisième génération (3G), soit 19,65%.

Figure n°10. L'évolution du parc global des abonnés réparti par opérateur



Source : autorité de régulation de la poste et des télécommunications, Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie année 2014.

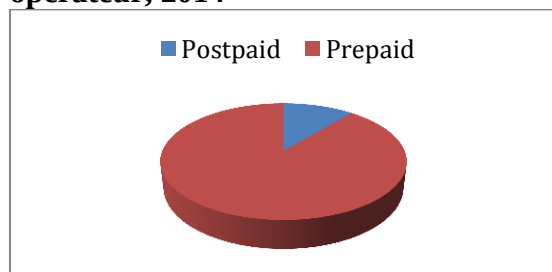
Tableau n° 10. Densité de la téléphonie mobile globale GSM & 3G

	2013	2014
Densité téléphonique mobile ¹	102 ,40%	109,62%

Source : autorité de régulation de la poste et des télécommunications, Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie année 2014.

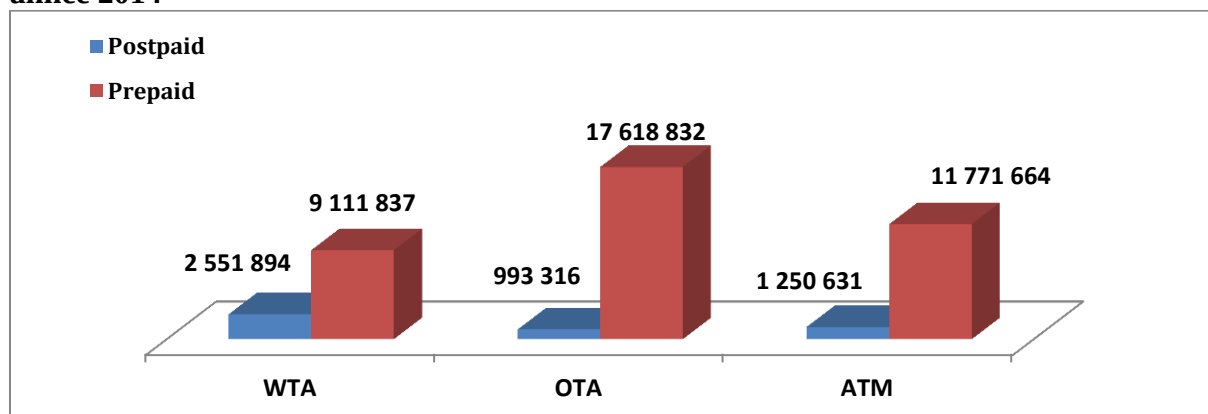
La densité téléphonique mobile (GSM & 3G) a vu une évolution nette de **7,21%** en passant de **102,40%** à **109,62%**, cette croissance est due essentiellement à l'introduction de la **3G**.

Figure n °11. Répartition du parc global (GSM & 3G) par type d'abonnement et par opérateur, 2014



Source : autorité de régulation de la poste et des télécommunications, Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie année 2014.

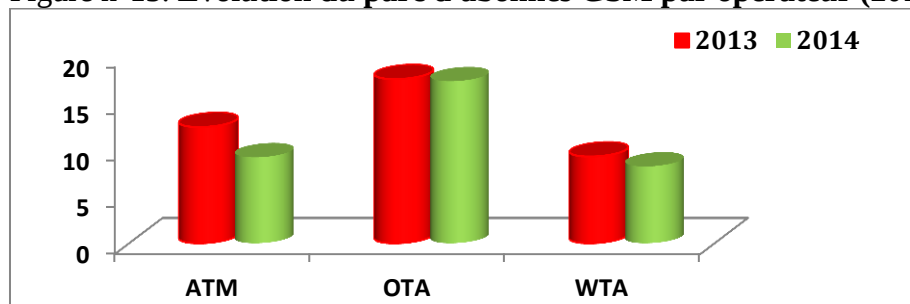
Figure n°12. Répartition du parc (GSM et 3G) par type d'abonnement et par opérateur, année 2014



Source : autorité de régulation de la poste et des télécommunications, Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie année 2014.

En 2014, 88,92%, des abonnés sont sur le prépayé contre 11,08% sur le postpayé.

Figure n°13. Évolution du parc d'abonnés GSM par opérateur (2013 - 2014)



Source : autorité de régulation de la poste et des télécommunications, Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie année 2014.

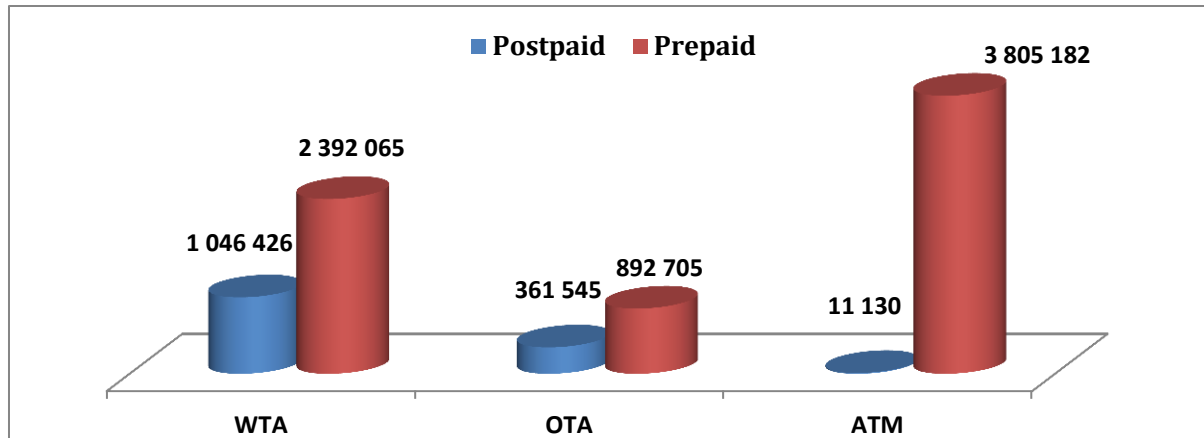
En 2014, le parc d'abonnés GSM compte 34,79 millions d'abonnés, soit une baisse de 11,53% par rapport à l'année précédente. Cette baisse est due essentiellement à la migration vers les réseaux de troisième génération (3G). Le parc d'abonnés GSM compte 34,79 millions d'abonnés, soit une baisse de 11,53% par rapport à l'année précédente. Cette baisse est due essentiellement à la migration vers les réseaux de troisième génération (3G).

Tableau n °11. Parc d'abonnés 3G par opérateur, 201-2014

OPERATEUR	2013	2014
Algérie Télécom Mobile	87 102	3 816 312
Orascom Télécom Algérie	0	1 254 250
Total des abonnés 3G	308 019	8 509 053

Source : ARPT, Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie année 2014.

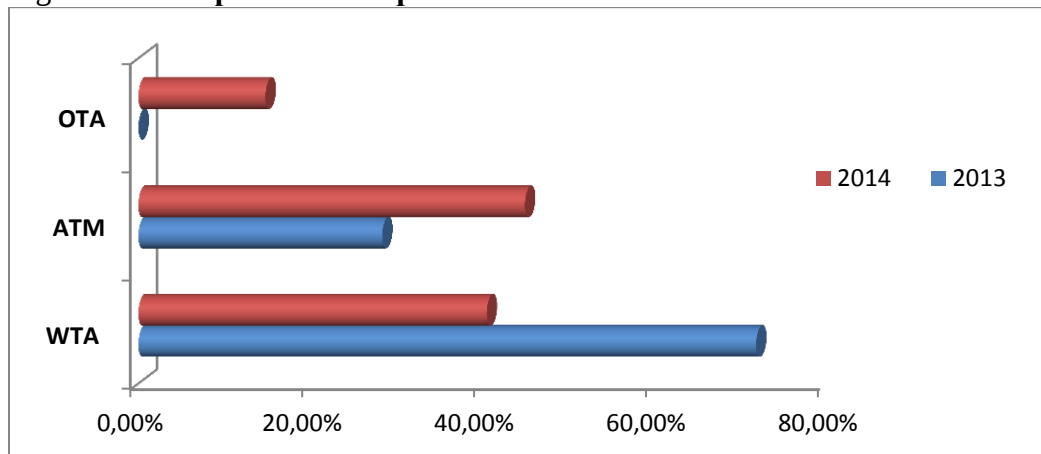
Figure n°14. Répartition des abonnés par opérateur, 2014



Source : ARPT, Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie année 2014.

Selon l'ARPT, le taux de pénétration au service téléphonique de troisième génération est de 21,54% soit 22 abonnés sur 100 habitants. En 2014, 83,32% des abonnés 3G sont prépayé contre 16,68% postpayé.

Figure n°15. Répartition des parts de marché de la 3G en nombre d'abonnés



Source : ARPT, Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie année 2014.

Synthèse de section

Comme l'illustre largement la présentation du secteur de télécoms en Algérie via les statistiques et l'historique : la concurrence entre les trois opérateurs de télécommunication est très rude, ces derniers visent à : attirer des abonnés, fidéliser ces mêmes abonnés, intensifier les relations avec les clients et enfin l'amélioration l'image de marque de l'opérateur. A fin d'appréhender finement leurs mouvements compétitifs, l'IE demeure un moyen sans précédent. Le prochain point sera une réflexion sur le comportement de l'Opérateur « Mobilis ».

Section 3. Intelligence Economique au sein de l'opérateur de télécommunication Mobilis : quelle réalité ?

Nous essaierons dans ce présent point de de décrire l'état de l'IE au sein de Mobilis.

1. Présentation d'Algérie Télécom Mobile (ATM)

Est le premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie avec un capital de 25.000.000.000 DA, filiale d'Algérie Telecom, crée suite à la réforme du secteur des télécommunications, permises par la promulgation de la loi 2000-03 du 5 aout 2000 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications. Son siège social est localisé dans le quartier d'affaires de Bab Ezzouar à Alger. Depuis le 03 Aout 2003, il est devenu une filiale d'Algérie Télécom, cette dernière détient la totalité de ces actions (plus de 50% de participation de son actif) ⁴⁸. Les principes de cette loi c'est la séparation des fonctions de réglementation, de régulation et d'exploitation avec la création d'Algérie Télécom (AT) le 1 mars 2001 par le Conseil National des participations d'Etat (CNPE) sous forme de SPA régularisée par le décret exécutif n °01-417 du 20 décembre 2001 et sa filiale qu'elle détient à 100 %; Algérie Télécom Mobile (ATM) sous sa marque MOBILIS devenu autonome en Aout 2003. L'opérateur public dans le marché de la téléphonie mobile a le statut d'une entreprise publique économique (EPE), société par action (SPA). En effet, la licence dite de « régularisation » comportant un cahier de charges identique à celui d'Orascom a été accordé à la filiale de l'opérateur historique, Algérie Télécom Mobile (ATM), par décret exécutif n°02-186 du 26 mai 2002 dans le but d'exploitation d'un réseau de norme GSM, une deuxième licence GSM octroyée à Orascom Télécom Algérie le 31/07/2001 et une troisième licence GSM cédée en janvier 2004 à Wataniya Télécom Algérie.

Elaborant une stratégie de diversification, Mobilis exerce une activité majeure. Elle consiste de fournir des services de télécommunications permettant le transport et l'échange de voix, à qui s'ajoutent récemment (en 2007) les services d'Internet, la vente des terminaux

⁴⁸ Document d'organisation de l'entreprise, Page : 11

(les appareils téléphoniques). Pour atteindre ses objectifs déjà assignés, l'entreprise remplit les missions suivantes⁴⁹ :

- Développer, exploiter et gérer les réseaux ou installations de la téléphonie mobile.
- Fournir des prestations et mettre à la disposition de ses clients les produits de la Téléphonie mobile.
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions permettant à tout opérateur de réseaux de téléphonie mobile, national et/ou international, d'assurer la communication entre les clients.
- Assurer en permanence la disponibilité de ces produits pour l'ensemble des clients, sur le territoire, dans le respect des règles d'égalité, de continuité, et d'adaptabilité.
- Exercer ses activités dans le respect de la concurrence et assurer la confidentialité et la neutralité dans des conditions prévues par les dispositions applicables régissant son domaine d'intervention.
- Offrir ses produits et services dans le mobile en provenance et à destination des pays étrangers, dans le respect des règles définies par le règlement international dans le domaine d'activité ainsi que par les accords internationaux.

Les objectifs globaux de Mobilis sont les suivants :

- Fidéliser et retenir nos clients pour avoir un parc de 16 millions, avec un taux de satisfaction clients de 92% (de total des clients) en leur offrant la meilleure couverture qui doit dépasser 99% de territoire national et qualité de service et leur proposant un service client des plus performants.
- Diminuer la résiliation des clients afin d'atteindre un taux de 8% de nombre d'abonnés déjà existants.
- Améliorer constamment notre image de marque pour se positionner comme l'opérateur préféré des algériens.

Pour résumer, l'objectif fondamental de Mobilis vis -à -vis de ces consommateurs est de les satisfaire, et les fidéliser, ce que lui pousse de chercher à se positionner comme un leader sur le marché des télécoms. Nous tenterons de se pencher de ce qui suit sur les valeurs de Mobilis

⁴⁹ La raison d'être de l'entreprise (la raison pour laquelle a été créée).

comme un point de son identité, voire le chemin emprunté par l'opérateur afin d'atteindre ces objectifs.

Les valeurs⁵⁰ de Mobilis sont quatre qui méritent d'être notées: le dynamisme, l'innovation, la loyauté et la transparence. Pour accomplir ces tâches Mobilis anime une équipe de confiance et de responsabilité.

A l'horizon 2017, Mobilis a tracé sa vision consiste d'une réalisation une part de marché de 44% du chiffre d'affaires de la téléphonie mobile en Algérie.

En partant de slogan « Partout avec vous », on constate que de Mobilis est fondée sur une promesse d'accompagnement, d'assistance et d'écoute, un signe de l'engagement social à assumer un rôle dans le développement durable grâce à une participation dans le progrès économique, le respect de la diversité culturelle et la participation à la protection (sauvegarde) de l'environnement.

Tableau n °12. **Quelques chiffres concernant abonnés et réseau commercial Mobilis**

Nombre d'abonnés et taux de couvertures réseaux	- Nombre dépassant les 14 millions d'abonnés à fin décembre 2014 - Un taux de couverture de 99 % de la population en réseau 2G. - Un réseau 3G, 35 Wilayas sont actuellement couvertes.
Réseau commercial	➤ Mobilis compte un réseau commercial dense de : - Plus de 163 Agences et Points de Présences pour la vente directe. - 05 distributeurs masters pour la vente indirecte - Plus de 125 120 points de vente, dont 13 670 agréés à la Vente de SIM Post payées.

Source, élaborée par l'auteur à partir des données de Mobilis.

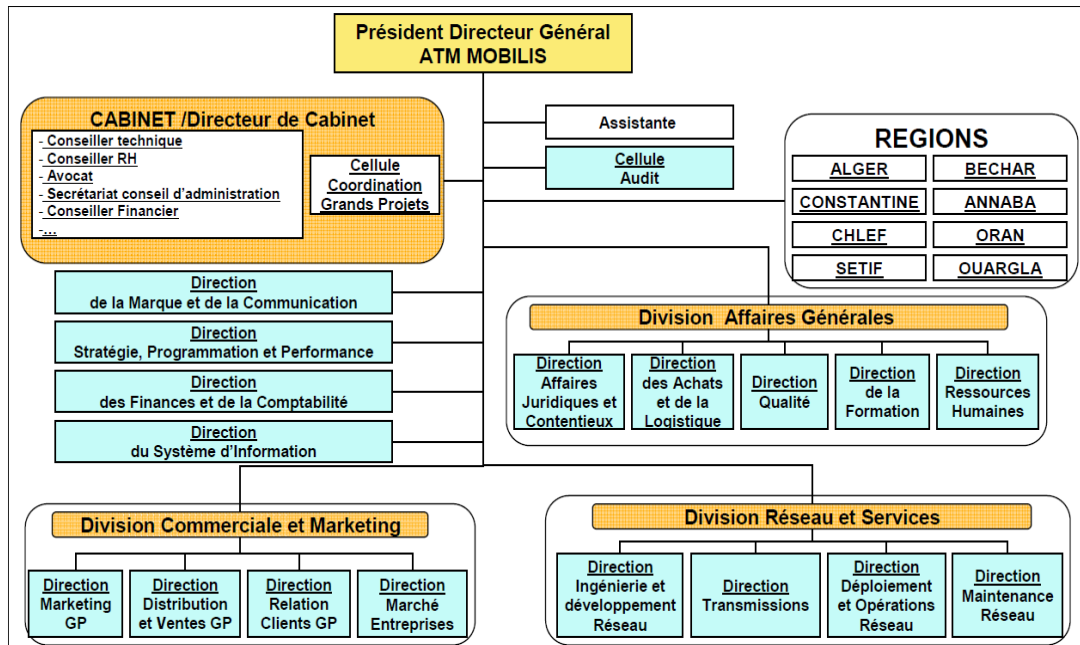
1.1. Organisation de Mobilis

Mobilis est organisée selon les standards mondiaux de management, dirigé par un président-directeur général (PDG) et entouré de Divisionnaires, Directeurs Centraux et Régionaux et de

⁵⁰Les valeurs d'entreprise sont le résultat de l'histoire de l'entreprise et fondent son identité, sa culture. Les valeurs promues par l'entreprise peuvent cependant évoluer afin de tendre vers la vision établie. Autrement dit : Croyances et convictions... qui forgent la culture de l'entreprise

Conseillers. Son conseil d'administration est composé de membres issus d'horizons professionnels différents, qui valident les choix stratégiques de la direction.

Figure n °15. Organigramme de Mobilis



Source, les documents de Mobilis.

Grâce au graphique, on peut faire les constats suivants :

- ✓ Les structures opérationnelles sont regroupées en structures centrales et en structures territoriales.
- ✓ Les structures centrales opérationnelles sont des entités orientées « business » dont la mission est de mettre en œuvre les moyens directs pour délivrer les produits et les services. Les structures centrales orientées vers la division commerciale sont structurées par marché : Marché Grand Public (MGP) et Marché Entreprises (ME), et sont en charges du marketing, des ventes et de la distribution, de la relation clients et de la communication produits. Les structures centrales orientées vers la division technique. Portant sur l'ensemble de la conception, du déploiement et de la maintenance des réseaux de la téléphonie mobiles GSM, GPRS, 2G, 3G, etc. Les clients de ces structures sont les clients « externes », qui utilisent les produits (offre postpaid et prépayé) et services (Naghmati, Racidi) de MOBILIS.
- ✓ Les structures territoriales (régionales) que sont les directions régionales assurent la mise en œuvre sur le territoire des moyens et des actions qui sont définies par les structures

centrales, opérationnelles ou fonctionnelles. Elles (régionales) concourent à la réalisation des objectifs des directions concernées.

- ✓ Les structures fonctionnelles sont chargées de l'élaboration, de la diffusion, de l'animation des processus, de la coordination, de l'analyse et de la synthèse, des études et de contrôle. Chaque structure fonctionnelle est responsable de la cohérence de l'exercice de sa fonction à tous les niveaux de l'entreprise. Les clients des structures fonctionnelles sont essentiellement des clients « internes » formés par les divers services de l'entreprise.

S'agissant de la diversification des métiers, l'opérateur de télécommunications « Mobilis » a diversifié également ses partenaires susceptibles d'engendrer l'épanouissement de l'investissement pour obtenir des niveaux de rentabilité élevés avec des retours rapides sur investissements.

Tableau n° 13. Quelques partenaires de Mobilis

Partenaire	Segment
HB technologique	Voix et Internet
Samsung	terminaux
Huawei	Voix, Internet, Terminaux
Ericsson	Voix, Internet
ZTE	Voix, Internet, Terminaux
Algérie Poste	Distributeur voix, Internet
ENSM	facilité

Source, élaboré par l'auteur.

1.2. Effectif de l'entreprise

A fin de 2014 l'effectif de Mobilis a dépassé 5000 employés dont :

- Cadres supérieurs : 200 soit 4% de l'effectif total de l'entreprise.
- Cadres : 2900 effectifs équivalents à 58%.
- Maitrise : 1100 effectifs soit 22%.
- Exécution : 800 effectifs soit 16% de l'effectif total.

A l'opposition des entreprises de production industrielle à titre d'exemple de véhicules dont les exécuteurs sont des piliers de développement de la chaîne de production (approvisionnement, assemblage, etc.). Les cadres sont majoritaires dans l'effectif de Mobilis, ce que traduit que l'entreprise de la technologie et de la télécommunication n'utilise pas un

nombre important des exécutants, mais bien au contraire le nombre des cadres est dominant synonyme de besoin d'une équipe du travail intellectuelle et innovante tout en écartant l'individualisme.

Note: il est à signaler que Mobilis ne recrute pas les candidats étrangers, ce que signifie que son effectif constitué des algériens, sauf dans les cas d'exception, Mobilis fait appel aux consultants étrangers qui ne figurent dans son organigramme. Cela signifie que Mobilis fait partie des agents économiques qui booste le produit Intérieur Brut (PIB), diminution, absorption de taux de chômage)

Cela ne fait comprendre que Mobilis pratique de l'IE et protège le patrimoine algérien tout en faisant partie de l'appareil productif national.

1.3.Présentation de la structure d'accueil

La structure d'accueil est appelée la direction de la stratégie, de programmation et performance .Cette structure traite les trois moteurs constituant la démarche de l'IE à savoir; le technique (minimiser les couts et maximiser le profit), le commercial (client), etc.

En premier lieu, l'élaboration de la stratégie nécessitant la récolte de l'information, et de veiller sur l'environnement en amont. En deuxième lieu, la programmation liée au système de l'information (une base de connaissances de l'entreprise), il s'agit en effet de développement des applications informatiques pour une bonne circulation et de la communication de l'information d'un service à un autre, de là la gestion des connaissances de l'entreprise. En troisième lieu l'évaluation en quelle mesure la performance globale de l'entreprise est réalisée par la stratégie établie au préalable.

Dans la partie théorique de ce travail nous avons mis en lumière le processus de l'intelligence économique bute la performance globale de l'entreprise.

Figure n°16. Ancienne direction de la stratégie, de la programmation et de la performance avant modification (Organisation validée le 21 juin 2006)



Source, documents de Mobilis.

L'idée principale qu'on dégage à partir de cette figure est que, Mobilis a essayé de constituer un pôle de compétitivité dans la direction de la stratégie, de programmation et de la performance, comme nous pouvons le constater que cette direction est un système, noyau sensible de développement de Mobilis, cela est argumenté par le fait que la conjugaison entre plusieurs éléments complémentaires et interactifs résident à l'extérieur et l'intérieur de l'opérateur à savoir; le département partenariat universités et centres recherche, département intelligence économique, organisation des compétences de l'entreprise en fonction de la stratégie mise en place, ce sont des éléments suffisants d'une quai-pratique de l'intelligence territoire.

En aval, l'opérateur a fait introduire indirectement les acteurs externes (hors entreprise) dans l'établissement de sa stratégie à titre d'exemple, les universités et centres de recherche externe de Mobilis, cela signifie un couplage étroit entre la stratégie l'organisation et la cultures internes ce qu'on parle le processus de management stratégique. Mais le plan de mobilis a analysé les jeux de pouvoir qui se manifestent au sein de l'organisation, de façon à apprécier la marge de manœuvre dont dispose le décideur pour faire accepter cette stratégie externe par le personnel et susciter à son propos un certain enthousiasme. C'est ainsi que

nous confirmons un engagement réel de Mobilis dans la croissance durable de pays, en mettant au centre de sa stratégie l'innovation et la recherche.

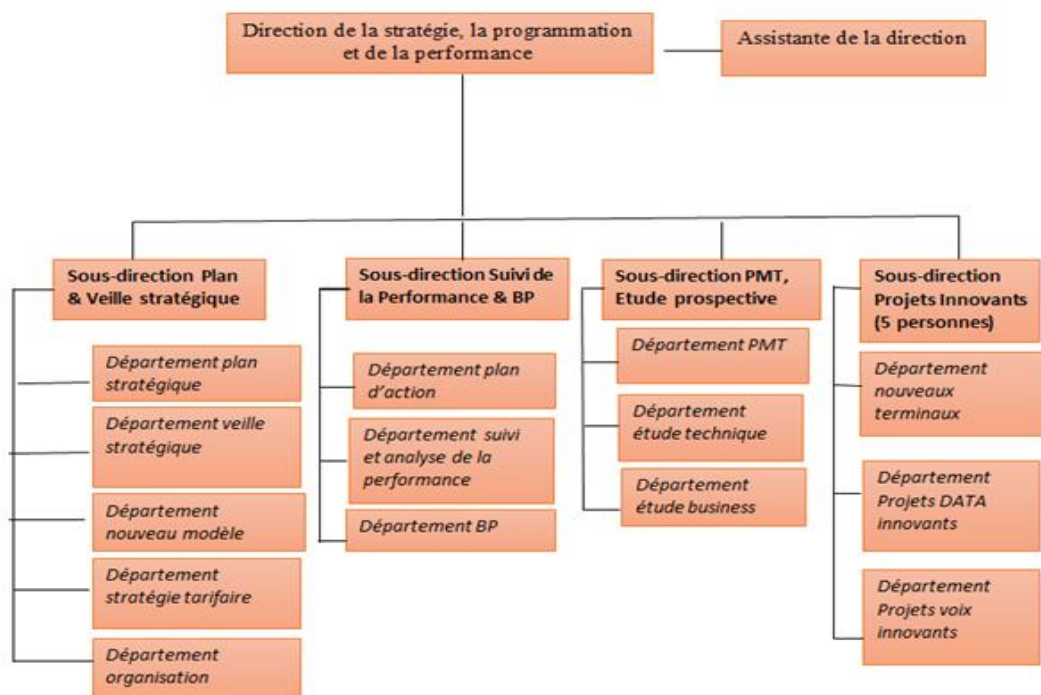
La sous-direction plan d'action et suivie de la performance permet de contrôle et mesures correctives, l'analyse des écarts, par rapport aux objectifs et moyens alloués, conduit à l'élaboration de mesures correctives. Mobilis doit s'interroger sur la non-réalisation d'un objectif (le plan stratégique), ou son dépassement. Cette étape considéré comme ultime, voir la quatrième en terme de processus de planification.

Afin de répondre aux exigences contradictoires de qualité, de flexibilité, d'innovation permanente, l'entreprise doit réunir de multiples compétences et donc :

- Former en permanence leurs salariés aux nouvelles techniques
- Recruter de nouveaux salariés porteurs de savoir-faire les plus actualisés

Un vaste programme est en train de bouleverser l'ensemble de l'organisation de DSP (2006) du Mobilis, en supprimant l'activité de l'IE, comme la figure ci-après montre largement.

Figure n°17. **Nouvelle organisation de SDP (après une modification validée 2012)**



Source, élaborée par l'auteur.

En réponse aux changements de son environnement, imprévisible et mouvant, Mobilis a mis en œuvre une stratégie de réalisation adéquate à son personnel (en mobilisant de compétences à la réalisation des objectifs). Contrairement à l'ancienne organisation de DSP dont l'observation de la sous-direction dédiée à l'IE est évidente, la nouvelle a intégré les composantes de cette activité dans plusieurs département, les responsables ont essayé de disperser les tâches de l'activité de l'IE parmi différents services.

En 2012, les responsables de l'opérateur ont essayé de transformer les éléments constituant la structure de direction de la stratégie, la programmation et de la performance (DSP). L'apport principal de cette nouvelle est composé de deux axes fondamentaux sont : la stratégie de l'entreprise et l'innovation sans autant renoncer à ce qui est lié à l'optimisation des coûts. Autrement dit, l'entreprise cherche à maximiser sa performance durable, à long terme (la prospective) sous contrainte budgétaire (la comptabilité analytique). Il s'agit aussi de l'insertion de département étude technique dans cette direction.

Plus précisément, les objectifs assignés par cette nouvelle organisation (la finance, la prospective et la recherche d'une performance). Plus clairement, sont comme suit :

1. **Fournir une vision et orientation stratégique à 2/5 ans**, il s'agit d'une fourniture des plans à l'horizon temporel à moyen/long terme, des recommandations et orientations Business. A moyen terme, de 2 à 4 ans, des plans opérationnelle (plan d'implantation d'une agence commerciale, road map d'évolution du réseau). A long terme, de 2 à 10 ans, des plans stratégiques⁵¹, fixant les grandes orientations (plan de diversification dans un nouveau métier). Mobilis est dans l'obligation de prévoir leurs activités dans le court et le moyen terme (Business plan), afin d'estimer un volume d'activité et la rentabilité des investissements engagés. Parallèlement à cette réflexion à court terme, on observe une étude de prospective de Mobilis, cette discipline ayant pour objet de définir des futurs possibles.
2. **Assurer une veille stratégique**, il s'agit d'assurer une veille de type technique (la production de service) et business et diffuser l'information entre le personnel. Dans ce

⁵¹ Le plan stratégique, il est appelé plan global, plan d'ensemble ou projet de l'entreprise. Il fait une synthèse des choix fondamentaux de l'entreprise pour les années à venir. Les objectifs généraux (par exemple, obtenir 10% de part de marché, améliorer son résultat d'exploitation.....) sont exprimés clairement et chiffrés en fonction des hypothèses retenues quant à l'évolution de l'environnement. Les objectifs sont liés entre eux. Les objectifs opérationnels (production d'un atelier, vente d'un produit de la gamme) devant être en cohérence avec les objectifs généraux du plan stratégique.

présent objectif, nous comprenons que, Mobilis suit les évolutions et la dynamique des coûts de ces équipements à titre d'exemple, évolution des équipements des réseaux. La prestation de service et la commercialisation est de plus en plus complexe dans le secteur numérique comme celui des télécommunications, les techniques évoluent et exigent le travail en commun de nombreux travailleurs au sein de Mobilis.

3. **Suivi et analyse de la performance**, il consiste à continuer les missions existantes pour le plan d'action et le suivi de la performance, fournir les analyses ad hoc sur les trends de performances observées, analyse et identification des axes d'optimisation.
4. **Réalisation d'étude d'opportunité et de faisabilité**, il s'agit d'une réalisation des études /dossier de décision d'opportunité et de faisabilité technique et d'opportunité et de faisabilité business.
5. **Contribution / réalisation de projets techniques innovants**, il s'agit d'une contribution technique pour les nouveaux projets innovants et contribution/Réalisation de POC.

Pour résumer, Mobilis par le biais de la nouvelle DSP a visé de planifier, à concevoir un futur désiré, et les moyens d'y parvenir.

Les sous-directions sont en charge de réalisation de ces objectif sont :

- Sous-direction Plan & Veille stratégique : sa mission consiste à la réalisation/consolidation du plan stratégique Mobilis.
- Sous- direction Suivi de la Performance & BP : sa mission consiste une consolidation, suivi et analyse plan d'action.
- Sous-direction PMT, Etude prospective sa mission consiste dans la réalisation, consolidation, suivi du plan de moyen et long terme (PMT)
- Sous-direction projets innovants considérée comme incubateurs de nouvelles solutions sur trois axes : qualification des nouveaux terminaux et développement applications terminaux. Dans cette sous-direction nous trouverons trois départements qui sont chargés de réaliser les taches suivantes en fonction des activités diversifiés de Mobilis en notant :
 - Département nouveaux terminaux est chargé d'une réalisation et développement de projets DATA innovants
 - Département Projets DATA innovants vise à une réalisation / développement de projets VOIX innovants
 - Département Projets voix innovants

2. Enquête par questionnaire sur la pratique de l'intelligence économique dans l'opérateur de Télécom « Mobilis »

Nous allons dans cette section exposer les principaux éléments liés à la méthodologie employée pour conduire notre enquête, en évoquant la détermination de l'échantillonnage, la confection du questionnaire, le protocole de recueil de données et les conditions dans lesquelles est déroulée notre étude.

L'objet de cette étude, menée auprès de l'opérateur de Télécom Mobilis, est de mettre en lumière les pratiques en matière de l'IE dans l'opérateur Mobilis et l'implication de personnel dans la démarche de ce phénomène structurel.

Notre étude se propose d'identifier les principaux obstacles et contraintes faisant barrières à l'entreprise de téléphonie mobile « mobilis » durant leur démarche d'intégration de la discipline d'intelligence économique, en s'efforçant de montrer si celle-ci se serve et se pratique à la mesure du potentiel de l'ensemble des mécanismes d'aide instaurés par les dirigeants de l'entreprise sans être officiellement formalisée (en 2012). Ainsi, nous cherchons à savoir ; dans quelle mesure ces derniers lèvent ces contraintes qui freinent une bonne exploitation de l'information au sein de l'entreprise dans le but d'affronter ses concurrents.

Dans ce cadre, nous tentons par le biais de notre étude de répondre aux questions suivantes :

- Quel est l'état des lieux de l'IE au sein de Mobilis ? Quelles sont les contraintes et les problèmes qui peuvent entraver le processus d'intelligence économique au sein de mobilis? Quels sont les efforts consentis par les dirigeants de Mobilis afin d'éliminer (d'écarter) les lacunes liées au bon fonctionnement de l'IE ?

Afin de répondre aux questions que nous avons précédemment posées, nous avons procédé à la réalisation d'une enquête auprès des différents responsables et personnel ayant une participation (contribution) plus ou moins régulière au processus de l'intelligence économique, voire de la collecte de l'information jusqu'à une élaboration d'une connaissance utile à la prise de décision.

Le questionnaire utilisé dans cette étude se compose de 49 questions, regroupées en quatre parties selon les composantes de l'IE : la veille, l'influence, la capitalisation des connaissances et la protection.

La première partie renvoi à travers les questions 42, 43 et 44 à la définition de l'intelligence économique et la veille stratégique. La question 11 et 12 pour qualifier le climat actuel algérien d'une manière général et celui des télécoms.

Les questions 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 23, 45, 47 et 48 concernant la veille stratégique et la communication en interne de l'entreprise.

Les questions 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, et 36 portent sur la compétitivité et l'influence

Les questions 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40 et 41 liées à la capitalisation et la protection des connaissances.

La question 49 porte sur la confirmation auprès du personnel sur l'exercice des principes de l'IE.

Le mode d'administration est par via la distribution aux (18) effectifs de Mobilis sans choisir réellement les questionnés, cela permet au personnel de s'exprimer librement. Afin d'interpréter nous avons trié les questions pour prendre seulement les représentatives, voir les indiciaires.

Interprétation et analyse des résultats

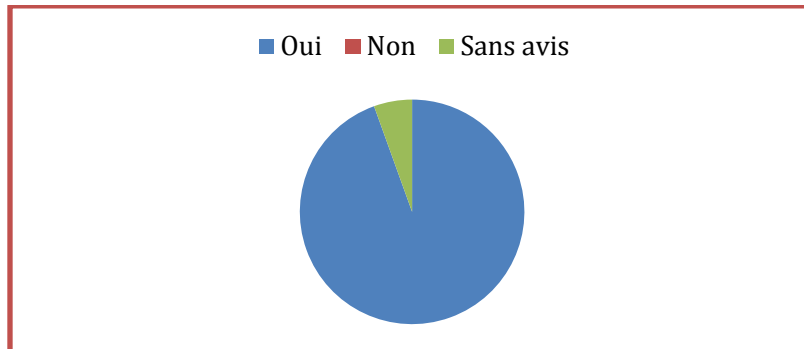
L'entreprise fait-elle de la veille stratégique ?

REPONSE	Cumulée			pourcentage		
	oui	non	sans avis	oui	non	Sans avis
économique	17	0	0	94%	0%	0%
Politique	17	0	1	94%	0%	5%
Réglementaire	17	0	0	94%	0%	0%
technologique	18	0	0	100%	0%	0%
environnemental	17	0	1	94%	0%	5%
sociologique	16	0	2	89%	0%	11%

En référent aux résultats de ce tableau on constate que la majorité des enquêtés ont répondu en force sur la pratique de la veille stratégique au sein de Mobilis.

- ✚ **L'entreprise suit-elle en permanence son image de marque, et sa réputation (dans la presse-y compris à l'international, sur internet, réseaux sociaux, forums, blogs, aux actions des associations s'intéressant à votre secteur d'activité et à votre entreprise etc.)?**

	Réponse cumulée	Pourcentage
Oui	17	94%
Non	0	0%
Sans avis	1	5%



En se basant sur ces résultats, on constate que l'entreprise veille sur son image de marques en utilisant différents outils, 94% des enquêtés ont répondu positivement sur la surveillance de l'environnement en terme de la réputation de Mobilis, tandis que nous n'avons pas collecté des réponses négatives en la matière, et seulement un seul interviewé (1/18) n'a d'avis.

- ✚ **Est-ce que votre entreprise recense, exploite et valorise périodiquement les sources d'information internes (savoir- faire du personnel, rapports de service après-vente, rapport d'étonnement concurrentiel) ?**

	Réponse cumulée	Pourcentage
Oui	12	67
Non	3	16
Sans avis	3	16

Les résultats de ce tableau montrent que Mobilis valorise et alimente, voir capitalise ses connaissances en permanence. (12/18) de réponses positives et (6/18) seulement des réponses négatives et sans avis.

- ✚ **Est-ce que votre entreprise a mis en place de dispositif de collecte de l'information (Internet, abonnement à des bases de données, réseaux humains) ou appuie elle sur des prestataires des services extérieurs (recherche de données, réalisation d'études etc.) ?**

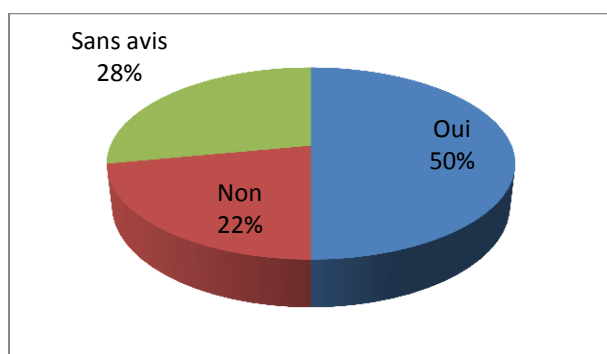
	Réponse cumulée	Pourcentage
Oui	13	72%
Non	2	11%
Sans avis	3	16%



D'après les personnes questionnées dans cette étude, l'opérateur de la téléphonie mobile « Mobilis » a mis en place un dispositif de collecte de l'information via Internet, abonnement à des bases de données, réseaux humaines) 72% des réponses par (oui), et 16% de sans avis, et 11% de réponses négatives.

+ Votre entreprise développe elle des partenariats avec des entreprises proches géographiquement et /ou termes de secteur d'activité (échange d'informations, participation collective à des salons) ?

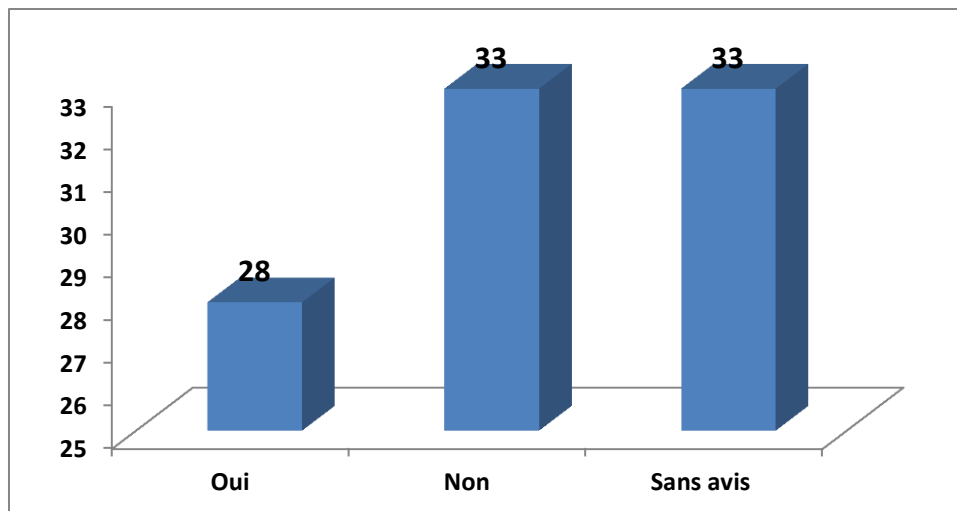
	cumulée	pourcentage
Oui	9	50
Non	4	22
Sans avis	5	28



50 % des personnes ayant répondu à notre questionnaire affirment que Mobilis développe des partenariats à proximité de la localisation de siège de l'opérateur. 22% ont ayant répondu en niant le développement des liens, voire des partenariats avec d'autres entreprises et 28% des questionnés sans avis.

+ Votre entreprise identifie-t-elle les opportunités de développement à l'échelle international ?

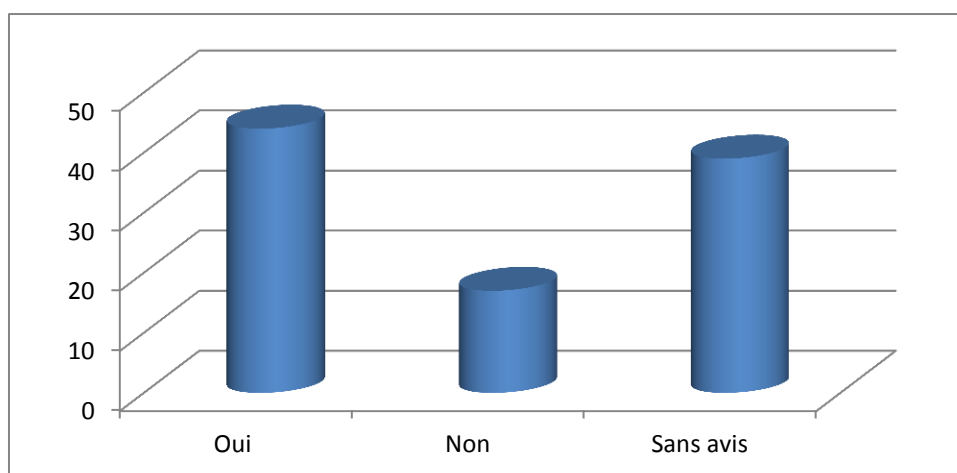
	Réponse cumulée	Pourcentage
Oui	5	28
Non	6	33
Sans avis	6	33



Les résultats du tableau et du graphique ci-dessus montrent que le chiffre d'affaire réalisé par « Mobilis » depuis sa création jusqu'à présent, ne permet pas sa localisation à l'étranger, voire une internationalisation. Cela est justifié par 33% des réponses par non et 33% par sans avis. En effet, Mobilis ne récolte pas des informations à l'échelle internationale comme il fait d'analyse et prévision en la matière.

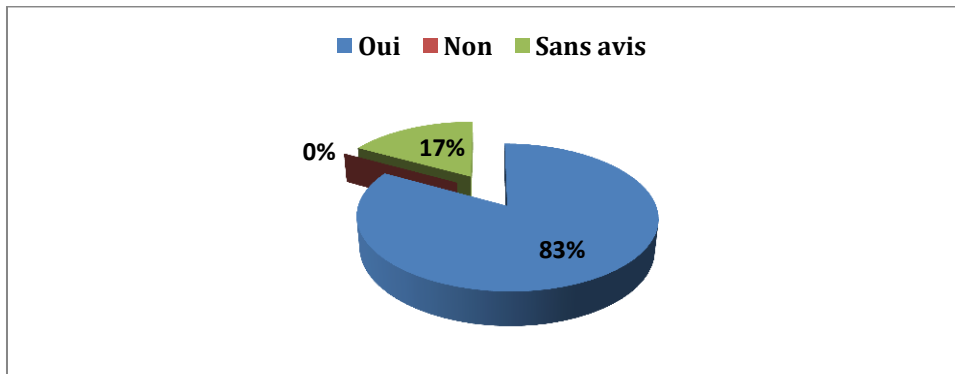
✚ **Votre entreprise possède elle une politique active dans les domaines technologiques et de la propriété industrielle (veille et recherche sur des bases de données de brevets, évaluations des risques, etc. ?**

	Réponse cumulée	Pourcentage
Oui	8	44
Non	3	17
Sans avis	7	39



44% du personnel questionné s'accordent sur la possession du Mobilis d'une politique active sur la veille technologique, alors que 39 % n'ont pas connaissance sur cette politique, 17% seulement du personnel sondé répondent par non.

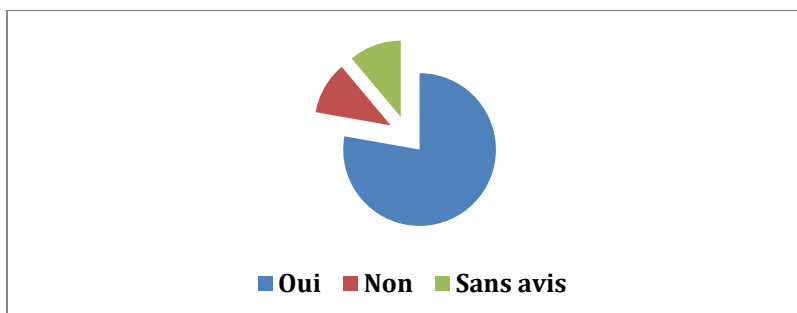
✚ **Pensez-vous que la mise en place de l'IE au sein des opérateurs de Télécoms est nécessaire ? (la pratique des principes de l'IE)**



83% du personnel sondé pensent que l'IE améliore considérablement la gestion de l'information au sein de l'entreprise et 17% pensent le contraire. Cela signifie, la prise de conscience du personnel simultanément sur la concurrence oligopolistique rude dans le secteur de télécom en Algérie et en terme de l'importance de l'IE dans la pérennité et la compétitivité de Mobilis.

✚ **Pensez-vous que votre entreprise transmet systématiquement les informations collectées entre le personnel ?**

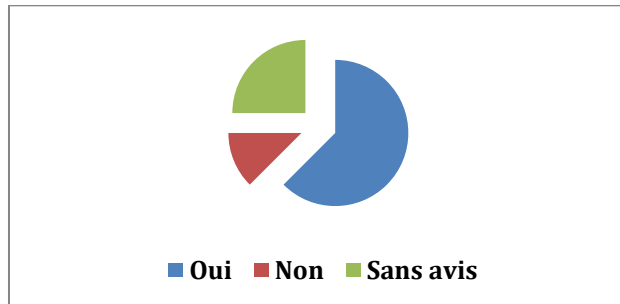
	Réponse cumulée	pourcentage
Oui	14	78
Non	2	11
Sans avis	2	11



78 % des personnes questionnées affirment que les informations collectées sont systématiquement diffusées au sein de l'entreprise, 11 % pensent le contraire alors que 11 % ne le savent pas.

✚ Votre entreprise dispose elle des indicateurs précis pour évaluer la compétitivité ?

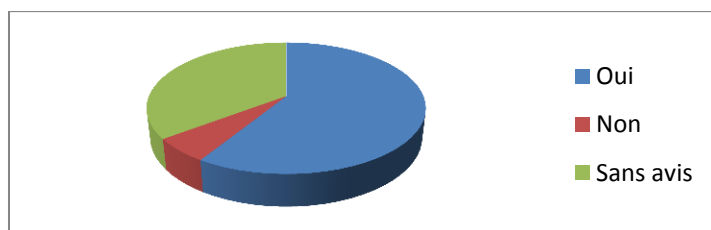
	Réponse cumulée	pourcentage
Oui	10	56
Non	2	11
Sans avis	4	22



Il faut rappeler que cette question fait partie de la composante de l'influence et compétitivité de l'IE. En effet, plus de 50% du personnel questionnés répondent par « oui » à la disposition de différents indicateurs de mesure de la compétitivité de l'IE. Tandis que, dans certains commentaires, nous pouvons constater que le personnel a insisté sur la disposition des indicateurs en fonction de direction et département. Ce qu'est frappant que Mobilis mesure finement et à tout moment sa compétitivité et sa performance, donc une stratégie flexible et à court terme, cela est dû principalement aux changements permanents en matière d'innovation dans l'industrie de télécom.

✚ Votre entreprise est-elle prête à créer, entretenir ou participer à des réseaux hors votre entreprise afin de disposer de sources et de moyens de diffusion d'informations utiles et diversifiées (amicales de dirigeants, clubs de réflexion, chambres consulaires, administrations, pôles de compétitivité, centres techniques industriels) ?

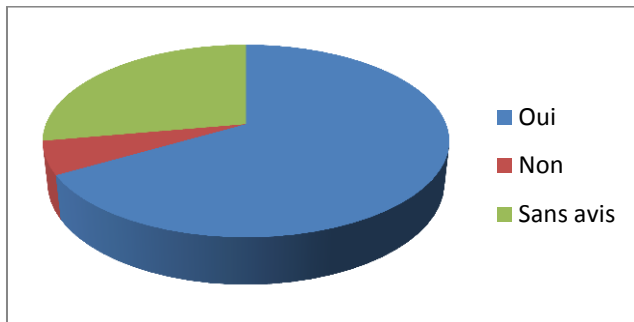
	Réponse cumulée	pourcentage
Oui	10	56
Non	1	6
Sans avis	6	33



Plus de 50% du personnel ont répondu positivement sur cette question ce que nous permet de dire que Mobilis influence son environnement. (pratique de l'IE)

✚ L'entreprise adhère-elle à des associations professionnelles permettant de faire entendre sa voix ?

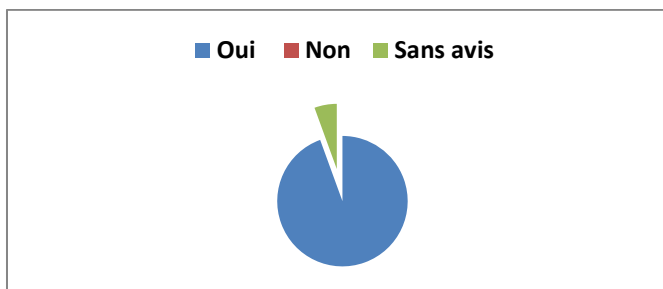
	Réponse cumulée	pourcentage
Oui	12	67
Non	1	6
Sans avis	5	28



Le résultat de cette question est (67% oui), (28% sans avis) et (6 % non). Cela nous permet de confirmer que Mobilis pratique un certain influence sur des associations.

✚ L'entreprise possède elle une stratégie de communication via le web (participation à des sites web, blogs, forums etc.) ?

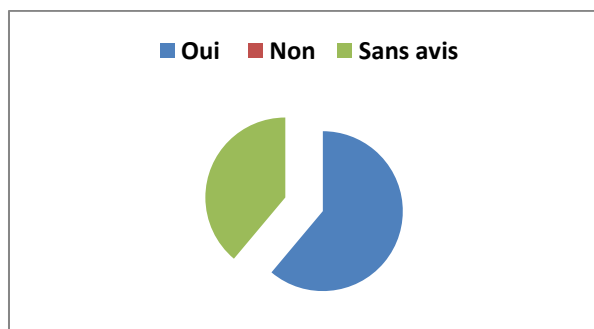
	cumulée	pourcentage
Oui	17	94
Non	0	0
Sans avis	1	6



En plus de 67% du personnel qui ont répondu avec confirmation sur l'adhésion du Mobilis dans des associations. La réponse du 94% du personnel sondés répond par « oui » sur la mise en place de la stratégie de communication via le web, cela renforce en effet, les actions d'influence de Mobilis, donc pratique de l'IE.

✚ Votre entreprise mène-t-elle des actions d'influence pour préserver et renforcer les intérêts de votre entreprise (décideurs publics locaux, ministères ARPT, etc.) ?

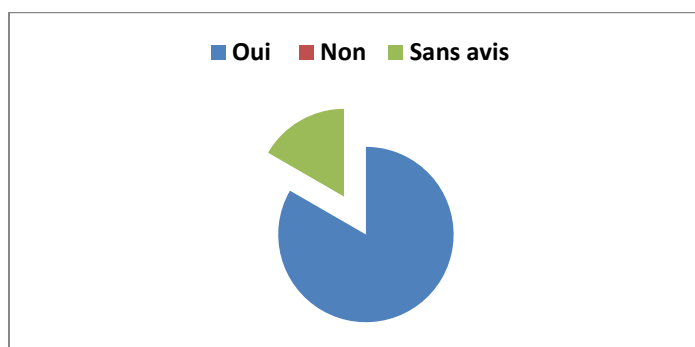
	cumulée	pourcentage
Oui	11	61
Non	0	0
Sans avis	7	6



Oui effectivement, une réponse reçue par la plupart du personnel du Mobilis en matière de l'influence de l'ARPT et des décideurs publics dans le but de renforcer les intérêts de l'entreprise.

✚ Votre entreprise détient-elle les moyens pour rétablir sa réputation sur internet en cas d'attaque ?

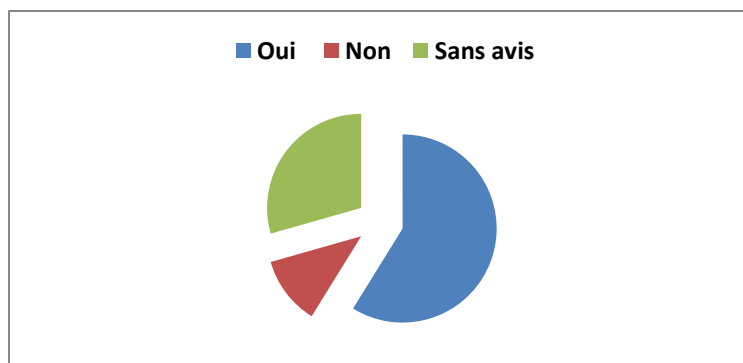
	Réponses cumulées	pourcentage
Oui	15	83
Non	0	0
Sans avis	3	17



83% des personnes enquêtées ont répondu que Mobilis a réellement mené des actions via internet pour se protéger en cas d'attaque. Cela nous permet de dire un exercice des actions d'influence par Mobilis.

✚ Votre entreprise identifie-t-elle le patrimoine immatériel, innovation, brevets, connaissances, etc. ?

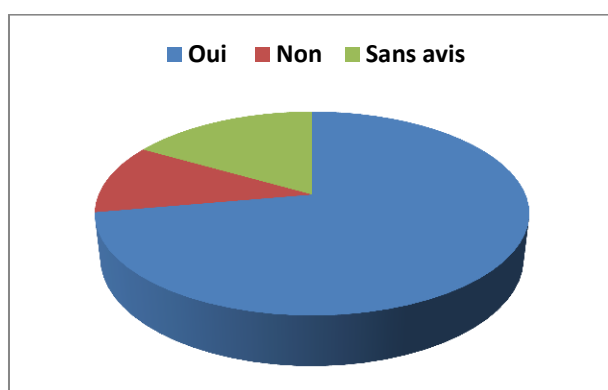
	cumulée	pourcentage
Oui	10	56
Non	2	11
Sans avis	5	28



Plus de 50% des personnes questionnées s'accordent à dire que mobilis identifie et clarifié son patrimoine immatériel.

✚ Votre entreprise, protège-t-elle son patrimoine immatériel ?

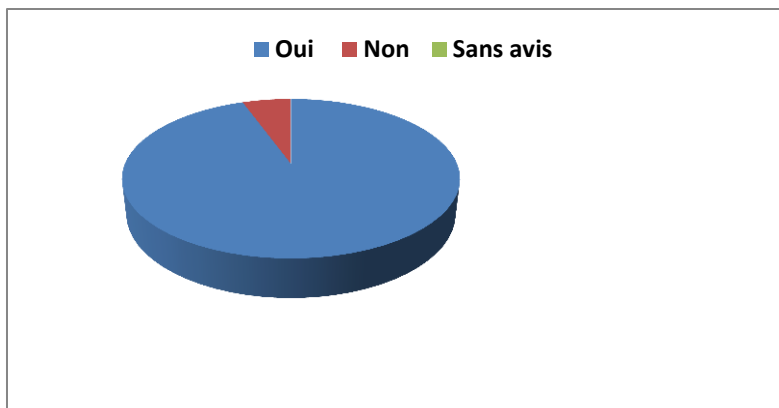
	cumulée	pourcentage
Oui	13	72
Non	2	11
Sans avis	3	17



72% de réponses positives collectées en terme de la protection du patrimoine immatériel de Mobilis. Cela nous permet de constater l'identification du patrimoine immatériel de l'entreprise et sa préservation.

✚ Avant de lancer un projet important, l'entreprise traite-t-elle les aspects relatifs à la sécurité d'informations ? Les employés qui seront informés ? Comment circulent e seront conservées les informations ? Quelle politique de communication sera associée au projet ? Votre entreprise rédige elle systématiquement des manuels de procédure ?

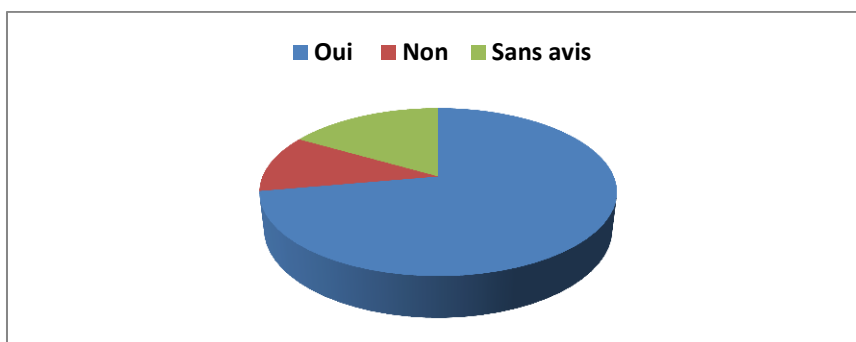
	Réponse cumulée	en pourcentage
Oui	17	94
Non	1	6
Sans avis	0	0



94% du personnel questionné affirment que lancement des projets concerne seulement un groupe du personnel et non l'ensemble de l'entreprise.

✚ **L'entreprise dispose elle des locaux mobiliers sécurisés pour ranger vos documents sensibles ?**

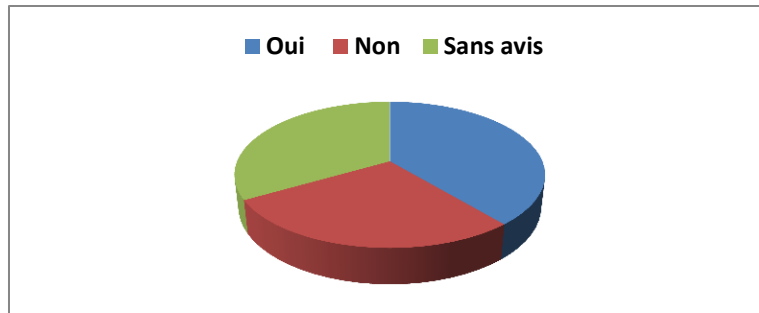
	Réponse cumulée	pourcentage
Oui	13	72
Non	2	11
Sans avis	3	17



72% du personnel enquêté conformément la disponibilité des locaux spéciaux en terme de sauvegarde des documents sensibles de l'entreprise.

✚ **D'après vous la somme des informations qui peuvent être recueillis légalement (information ouverte) peut-elle mettre en péril la compétitivité de l'entreprise ?**

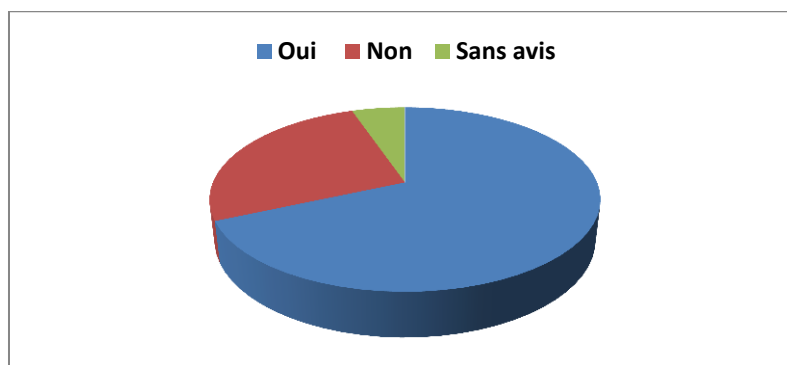
	Réponse cumulée	En pourcentage
Oui	7	39
Non	5	28
Sans avis	6	33



39% enquêtés sont conscients de risques auxquels Mobilis peut faire face dans le cas de bonne interprétation des réalités et de l'environnement concurrentiel par ses concurrents. Donc on est là en présence de la pratique de l'IE par les concurrents, comme nous l'avons signalé dans l'approche théorique que l'IE se repose sur une information blanche qui se transforme en intelligence voire à une décision stratégique.

✚ Votre entreprise met-elle des clauses de confidentialité dans les contrats de travail du personnel ?

	Réponse cumulée	En pourcentage
Oui	13	72
Non	5	28
Sans avis	1	6

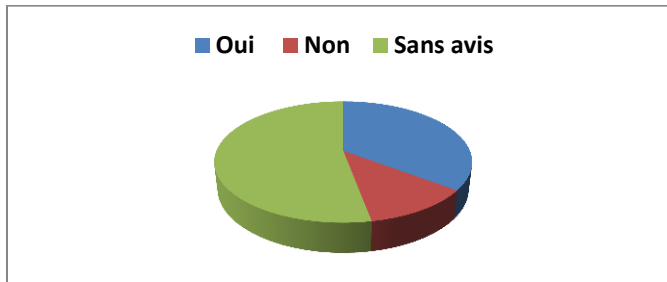


72% du personnel questionné affirment que l'entreprise met des clauses de confidentialité dans les contrats de travail du personnel en est le but recherché dans l'adoption d'une action de la sensibilisation de compétences et de pratique de l'IE. Cette réponse signifie largement de dire que Mobilis sensibilise son personnel sur l'importance de l'information et sa préservation, donc sa fuite peut mettre en péril la compétitivité de l'entreprise.

✚ Existe-il des consignes claires de destruction des documents sensibles au sein de votre entreprise ?

	Réponse cumulée	pourcentage
Oui	6	33
Non	2	11

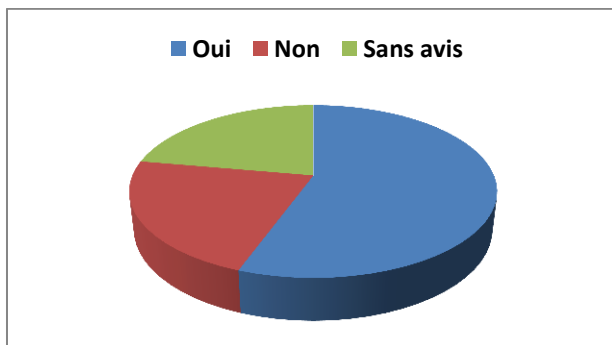
Sans avis	9	50
-----------	---	----



La majorité du personnel (50%) sont sans connaissance en terme d'adoption consignes en terme de destruction des documents sensibles au sein de Mobilis.

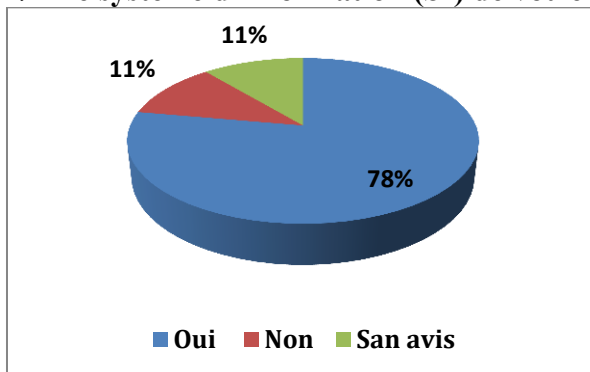
✚ Existe- il des consignes claires de rangement et d'archivage des documents sensibles ?

	cumulée	pourcentage
Oui	10	56
Non	4	22
Sans avis	4	22



La plupart des personnes qui ont répondu à cette question (56 %) ont confirmé l'existence de des consignes claires en terme de rangement et d'archivage des documents dits sensibles. La prise de prudence en matière de destruction des documents de l'entreprise signifie la protection et une préservation du patrimoine immatériel.

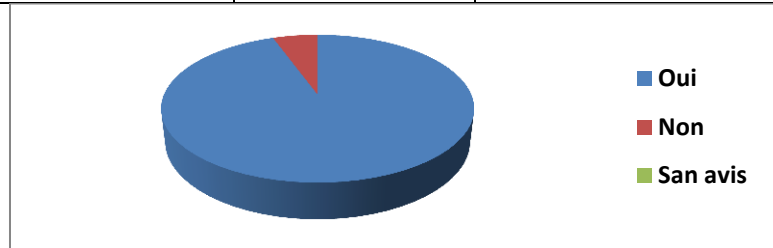
✚ Le système d'information (SI) de votre entreprise est-il sécurisé ?



Les personnes questionnées s'accordent à dire que le S.I est sécurisé au niveau de Mobilis (78%). Cela nous fait constater la pratique de la protection des connaissances au sein du Mobilis.

✚ **Votre entreprise, contrôlait t- elle la sensibilité des informations contenues dans vos supports de communication (documents de promotion, site web, lettre d'information) ?**

	cumulée	pourcentage
Oui	17	94
Non	1	6
San avis	0	0



94% des personnes questionnées pensent qu'effectivement, il y a un contrôle, voire une protection en matière de la sensibilité des informations dans les supports de communication. Cette réponse nous fait confirmer une certaine capitalisation et la préservation du patrimoine immatériel du Mobilis.

Conclusion

A l'issu de ce chapitre, nous avons pu cerner les points saillants suivants :

- Le secteur des Télécommunication sen Algérie en plein boom et un secteur porteur qui dégage des profits colossaux. Ce secteur souffre de manque d'investissements nationaux et internationaux.
- Par le biais des statistiques prises, les trois opérateurs Mobilis, Djezzy et Oreedoo face à une concurrence réellement rude, ce que a confirmé également la plupart des interlocuteurs via le questionnaire distribué. Cela, en effet, nécessite la pratique de l'IE et l'acquisition de l'information au bon moment, pour l'élaboration de la stratégie.
- Les résultats de l'étude pratique réalisée au sein de l'entreprise Algérie Telecom « Mobilis » ont montrés une méconnaissance relative de la définition exacte et correcte de la notion (concept) de l'intelligence économique de la part du personnel questionné, le terme est souvent confondu avec la veille stratégique (collecte et exploitation de l'information). Le point positif qui ressort de notre enquête est que les principes de l'IE sont largement intégrés, pratiquées dans le fonctionnement de l'entreprise « Mobilis ». Il assez utilisé par les cadres qui y travaillent. Autrement dit, les principales pratiques (veille, influence et protection) de l'IE au sein de Mobilis existent Ce qui est frappant est que le personnel est conscient de l'importance cruciale que peut

jouer l'IE dans un secteur comme celui des Télécoms à structure de la concurrence oligopolistique féroce (la question 22, il s'agit de l'avis du personnel sur la nécessité de l pratique, nous avons recensé plus de 50% de réponses positives). En plus, d'une quasi-absence de la culture du personnel en matière de bonne utilisation de l'IE. Nous constatons également en contradiction en matière de questions 22 et 42, le personnel ne savent pas c'est quoi réellement l'IE comme un processus, mais ils voient sa nécessité, il y en a parmi eux qui ont répondu comme suit : « c'est la mondialisation, donc la convergence mondiale », un contexte propice à la pratique de l'IE.

- Concernant la deuxième hypothèse de recherche, il existe une communication entre les personnels mêmes dès fois on remarque une sorte de délimitation, et de destination des projets aux équipes spécifiques. En se basant sur les commentaires, nous constatons qu'une minorité du personnel sondé a répondu comme suit : « oui il existe une communication, mais pas assez ». La diversité des moyens de communications (la communication interne via LOTUS, mails, Intranet, téléphones, courrier, réunion, forum et autres) permet une facilité d'échange de l'information, la communication reste à améliorer dans le but de mieux sensibiliser le personnel de simple employé au directeur général. En plus, les actions des pouvoirs publics en Algérie doivent s'impliquer dans le but d'informer et de sensibiliser tous les acteurs économiques nationaux sur l'importance de l'IE dans les prises de décisions à un bon moment.

Le pas à franchir est de passer d'une simple pratique de l'IE à une formalisation de la structure des tâches de cette activité et une meilleure exploitation de cet outil en vue de s'initier à la démarche d'intelligence économique bien structurée liée à des personnes dédiées. Dans l'ensemble nous pouvons dire que les pratiques de l'IE au sein de Mobilis ont contribué spectaculairement aux performances réalisées récemment, et parmi les sources de sa croissance.

Le mémoire était une occasion pour présenter un aperçu théorique sur le concept de l'intelligence économique. Un processus considéré comme indispensable pour la résolution des problèmes stratégiques. Ce processus regroupe un ensemble de phases allant de la définition des besoins en information jusqu'à la diffusion des informations utiles pour la prise de décision

Limite de l'étude

Si notre recherche présente des intérêts, il est indéniable qu'elle possède également des limites.

Problèmes de compréhension

Si l'étude avait pour objectif de décrire les pratiques du Mobilis en matière d'intelligence économique, la réalité s'est avérée différente.

Le mot veille est largement utilisé, contrairement à celui de l'intelligence économique.

Il s'ajoute à cela que la majorité des interlocuteurs ne font pas de distinction entre les deux mots, alors qu'ils ont deux sens différents.

L'intelligence économique englobe la veille et remplit d'autres fonctions à savoir la fonction proactive, coordinatrice et protectrice.

Recommandations

Après l'étude réalisée auprès de notre échantillon et suite aux résultats obtenus, quelques recommandations se voient nécessaires dans le but de la formalisation de l'IE :

L'implication de la Direction Générale : Pour assurer une veille efficace, il est recommandé que la Direction Générale s'implique dans la définition des objectifs de la surveillance et participe effectivement dans le processus d'intelligence économique. Son désengagement peut entraîner une démotivation du personnel de la surveillance.

L'existence d'un budget propre à l'intelligence économique : Ce budget peut se composer de trois éléments : les moyens humains (effectifs), les moyens techniques (outils informatiques, progiciel...) et les fonds documentaires (revues, études, ouvrages...).

Formation et sensibilisation du personnel : Pour motiver le personnel et pour assurer une surveillance efficace, il est recommandé d'organiser des formations et des séances de sensibilisation. Elles doivent porter essentiellement sur l'importance et l'enjeu de l'intelligence économique pour l'entreprise.

Les entreprises sont amenées à hiérarchiser les axes de surveillance. Il s'agit d'établir des priorités d'intelligence économique et de répartir les efforts de surveillance.

L'utilisation des sources internes pour la collecte de l'information

L'organisation en réseau : le responsable d'intelligence économique est amené à multiplier ces relations interpersonnelles, en interne et en externe, pour pouvoir constituer son réseau.

Le traitement collectif de l'information : l'information collectée est souvent fragmentaire et incertaine, il est indispensable de l'améliorer par les connaissances tacites des individus.

L'utilisation des bases de données

L'utilisation de l'intranet : L'intranet est un réseau informatique qui assure à la fois une circulation ciblée de l'information en toute sécurité et une diffusion large à tout le personnel.

Conclusion Générale

Depuis le chemin parcouru depuis 1994, date officielle de sa naissance en France, l'intelligence économique a encore de sérieux efforts à faire pour s'imposer notamment dans les pays du sud.

Face à la complexité des problèmes de temps, d'abondance et de sens, les entreprises doivent aussi puiser « leurs forces dans des modes de réflexion ou l'intuition et la créativité occupent une place nouvelle ».

Les organisations et plus particulièrement les décideurs se trouvent confrontés à un environnement de plus en plus complexe caractérisé par la globalisation et la mondialisation des échanges et par l'émergence de technologies innovantes, les obligeant ainsi à prendre des décisions rapides et à innover. L'accessibilité grandissante des informations (partout, à tout moment et sous n'importe quelle forme) se trouve être un atout considérable pour pouvoir répondre aux exigences du marché. De ce constat, l'anticipation et la surveillance de l'environnement pour un décideur sont devenues une nécessité, voire même un enjeu.

Une intelligence économique listée et référencée, figée et achevée serait un désastre.

La confiance, l'enthousiasme, la spontanéité doivent avoir leur place dans cette discipline qui avant tout une volonté et une manière de penser et d'agir collectivement.

Héritière affranchie du renseignement, l'IE vit désormais sa propre existence. Distincte de l'espionnage, elle refuse tout recours à des procédés immoraux ou délictueux.

L'intelligence économique peut être considérée comme étant une philosophie et une démarche proactive de gestion de l'information pour la prise de décision au niveau microéconomique comme au niveau macroéconomique. L'utilisation des connaissances procure un avantage concurrentiel. La mise en place d'un dispositif d'intelligence économique suppose la maîtrise des champs d'application; des compétences en gestion de projet et une bonne connaissance des technologies de l'information et de la communication.

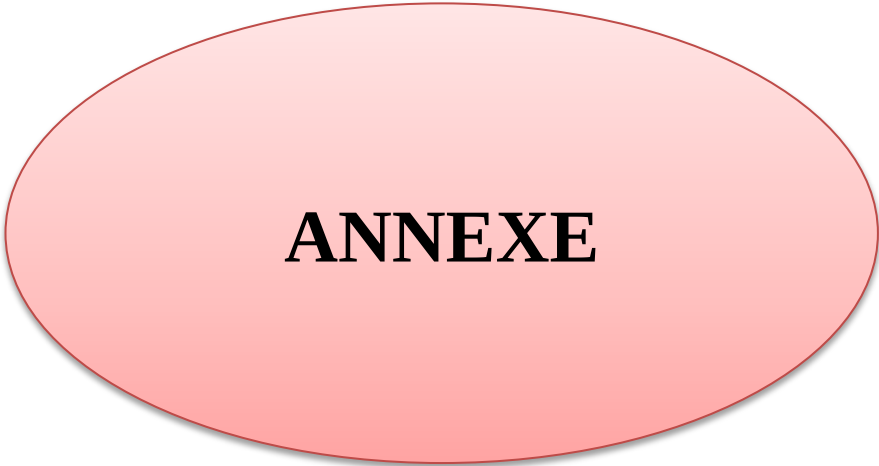
Nous avons effectué notre enquête auprès de l'entreprise Algérie Telecom pour se tenir au courant de l'évolution de l'intelligence économique et les systèmes d'information en Algérie. Une première lecture de cette enquête nous a laissé paraître une ignorance vis-à-vis de cette démarche dans laquelle l'entreprise algérienne doit impérativement s'armer dans le futur pour pouvoir se donner la chance d'exister dans un environnement concurrentiel.

Il faut que l'intelligence économique cesse d'être un gadget ou un discours de portée générale. Elle doit devenir une vraie politique, assortie d'une forte priorité au plus haut niveau de l'État. Dans un monde ouvert et très concurrentiel, il faut pouvoir se défendre en utilisant des armes appropriées et en connaissant celles des autres.

L'objectif de nos travaux futurs sera d'étudier comment aider les entreprises algériennes d'implémenter la démarche de l'IE tout en tenant compte de leurs spécificités afin de faciliter l'acceptation des changements à réaliser ?

BIBLIOGRAPHIE

1. A . caillet, H. Kéradec et autres, économie d'entreprise, HACETTE, 1996, France.
2. ALPHONSE Carlier; Intelligence Economique et Knowledge Management ; afnor Edition; 2012 ; France
3. AUDREY Knauf ; les dispositifs de l'intelligence économique ; « compétences et fonctions utiles à leur pilotage », l'HARMATTAN ; 2010 ; Paris.
4. BERNARD Besson et JEAN CLAUDE Possin, du renseignement à l'intelligence économique « cybercriminalité, contrefaçon, veilles stratégiques : détecter les menaces ; et les opportunités pour l'entreprise » ; 2édition DUNOD ; 2001 ;France.
5. CHRISTOPHE Deschamps ; NICOLAS Moinet ; la boîte à outil de l'intelligence économique ; DUNOD ; 2011 ; Paris.
6. DANIEL Rouach ; « la veille technologique et l'intelligence économique » ; édition puf ; 2005 ; France.
7. FRANÇOIS Jakobiak ; intelligence économique « la comprendre, l'implanter et l'utiliser » ; Edition d'Organisation ; 2004 ; Paris.
8. FRANÇOIS Ludovic ; Mengy Nicolas et Rémur Danien Bruté ; intelligence territoriale : intelligence économique appliquée au territoire ; Lavoisier ; 2008 ; Paris.
9. LAURENT Hermel ; Maitriser et pratiquerveille stratégique et intelligence économique ; 2édition AFNOR ; FRANCE ;
10. NICOLAS Lesca, Marie –Laurence Caron-Fasan la veille anticipative une autre approche de l'intelligence économique LAVOISIER, 2006, Paris.
11. SERGE Perrine ; Intelligence Economique et Gouvernance Compétitive » ; la documentation française ; ZNHS ; 2006 ; France.



ANNEXE

ANNEXE N°1

Présentation de l'étude (Description de questionnaire)

La réalisation de notre mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master en économie industrielle, des réseaux et infrastructure vise à effectuer une étude en matière d'une description sur l'existence et l'exercice des principes de l'intelligence économique (IE) au sein de Mobilis.

En effet, l'objet de cette étude est d'identifier les pratiques de l'Intelligence Economique au sein de l'opérateur de la téléphonie mobile « Mobilis ». Notre étude se propose, de savoir le degré de la pratique de l'IE, et d'identifier les principaux obstacles et contraintes faisant barrières à l'entreprise de téléphonie mobile « Mobilis » durant leur démarche d'intégration de la discipline d'intelligence économique, en s'efforçant de montrer si celle-ci se serve et se pratique à la mesure du potentiel de l'ensemble des mécanismes d'aide instaurés par les dirigeants de l'entreprise sans être officiellement formalisée. Ainsi, nous cherchons à savoir ; dans quelle mesure ces derniers lèvent ces contraintes qui freinent une bonne exploitation de l'information au sein de l'entreprise dans le but d'affronter ses concurrents.

Dans ce cadre, nous tentons par le biais de notre étude de répondre aux questions suivantes :

- Quel est l'état des lieux de l'IE au sein de Mobilis ? Quelles sont les contraintes et les problèmes qui peuvent entraver le processus d'intelligence économique au sein de mobilis? Quels sont les efforts consentis par les dirigeants de Mobilis afin d'éliminer (d'écarter) les lacunes liées au bon fonctionnement de l'IE ?

Vu l'importance qu'apportent vos réponses à notre étude sur la pratique de l'intelligence économique (IE) dans l'opérateur de télécommunications « Mobilis ». Veuillez, Madame, Monsieur, le (la) responsable qui sera enquêté répondre à notre questionnaire avec toute sincérité, et s'exprimer avec toute liberté et en fonction de vos propres contextes.

Structure :.....

Poste occupé :.....

1. Votre entreprise suit (veille) t-elle régulièrement l'environnement externe lié à la situation, (est ce que l'entreprise suit régulièrement l'environnement externe lié à la situation):

- Politique

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....
.....

- Sociologique

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....
.....

- Economique

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....
.....

- Environnemental

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....

.....

- **Juridique, voir la législation et la réglementation s'appliquant à l'entreprise**

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....

.....

- **Technologique**

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....

.....

2. Existe-il des travaux d'analyse au niveau de votre entreprise relatifs aux :

- Aux capacités des fournisseurs et acheteurs

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....

.....

- Aux marchés et concurrents

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....

.....

- Aux tendances et évolutions prévisibles du marché

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....

.....

- L'évolution prévisible du cout (dépenses) de vos équipements

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....

.....

- Aux besoins et attentes de vos clients

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....

.....

- 3. L'entreprise suit-elle en permanence son image de marque, et sa réputation (dans la presse-y compris à l'international, sur internet, réseaux sociaux, forums, blogs, aux actions des associations s'intéressant à votre secteur d'activité et à votre entreprise etc.) ?**

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....

.....

- 4. Est-ce que votre entreprise recense, exploite et valorise périodiquement les sources d'information internes (savoir- faire du personnel, rapports de service après-vente, rapport d'étonnement concurrentiel) ?**

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....

.....

- 5. Est-ce que votre entreprise a mis en place de dispositif de collecte de l'information (Internet, abonnement à des bases de données, réseaux humains¹) ou appuie elle sur des prestataires des services extérieurs (recherche de données, réalisation d'études etc.) ?**

Oui	
Non	

¹ le réseau dans l'IE, il peut exister à l'extérieur de l'entreprise qui n'est rien d'autre que le réseau des compétences professionnelles parlant, dans les domaines technologiques ,scientifiques et commerciaux, la même langue. Le réseau est fondé uniquement sur le langage et préexiste bien entendu au projet d'IE .Ce réseau de compétences doit être connecté pour apporter des réponses aux questions .Les réponses fournies par la mémoire et le réseau doivent être validées. Grace aux réponses, d'autres questions apparaitront.

Sans avis	
-----------	--

Commentaire :

.....

.....

- 6. Votre entreprise développe t-elle des partenariats avec des entreprises proches géographiquement et /ou termes de secteur d'activité (échange d'informations, participation collective à des salons) ?**

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....

.....

- 7. Votre entreprise identifie-t-elle les opportunités de développement à l'échelle international ?**

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....

.....

- 8. Est-ce que votre entreprise bénéficie-t-elle des mesures d'accompagnement à l'international à titre d'exemple une agence de développement régional, conseillers de commerce extérieur ? (Plus précisément, existe-t-elle des institutions à l'échelle régionales ou internationales qui vous offrent des aides en termes de développement de l'IE au niveau de Mobilis ?)**

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....

.....

9. Votre entreprise confie-t-elle des analyses aux cabines internationales qui peuvent vous offrir des aides en termes de développement de l'IE au niveau de Mobilis ?

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....

.....

10. Votre entreprise possède t-elle une politique active dans les domaines technologiques et de la propriété industrielle (veille et recherche sur des bases de données de brevets, évaluations des risques, etc. ?

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....

.....

11. Comment traduisez-vous d'une manière générale le climat actuel en Algérie ?

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....

.....

12. Comment traduisez-vous l'environnement concurrentiel actuel entre les opérateurs dans le domaine des télécommunications ?

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....

.....

13. Savez-vous quels types de menaces que votre entreprise pourra être soumise ?

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....

.....

14. Votre entreprise parvient t-elle à détecter les principales menaces auxquelles s'est confrontées ?

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....

.....

15. Votre entreprise a besoin t-elle des informations sur la concurrence (votre entreprise souffre-elle d'un manque d'information concernant la concurrence) ?

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....

.....

16. Quelles sont les sources informatives pour votre entreprise ?

.....

17. Comment la communication de l'information s'effectue avec votre hiérarchie ?

Téléphone	
Internet	
Autres (citez)	

Commentaire :

.....

.....

18. Pourquoi votre entreprise a choisi ce type de communication ? Quelles sont les raisons, voire les motifs qui incitent votre entreprise à préconiser ce type de communication ?

Facilité	
Sécurité	
Disponibilité (voire le seul moyen existant au sein de l'entreprise)	
Autres	

19. Est-ce que votre entreprise alimente en permanence sa base de données ?

Journalière	
Hebdomadaire	
Mensuel	
Annuel	
Autres	

20. Dans quel type de supports les informations collectées sont stockées, voire sauvegardées au niveau de Mobilis ?

Informatiques	
Papiers	
Autres	

21. D'après vous existe-t-il un lien entre le système d'information (SI²) et l'Intelligence Economique(IE) ?

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....
.....

22. Pensez-vous que la mise en place de l'IE au sein des opérateurs de Télécoms est nécessaire ? (la pratique des principes de l'IE)

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....
.....

23. Pensez-vous que votre entreprise transmet systématiquement les informations collectées entre le personnel ?

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....
.....

24. Votre entreprise dispose elle des indicateurs précis pour évaluer la compétitivité ?

² Pour Patrick Romagni et Valérie Wildl, la définition d'un système d'information adapté à la démarche d'intelligence économique est la suivante : « C'est ensemble organisé de procédures permettant, à tout moment, de donner aux décideurs une représentation de la place de l'entreprise dans son environnement et sur son marché. Il produit de l'information pour assister les individus dans les fonctions d'exécution, de gestion et de prise de décision. » Ce système d'information doit, faciliter les décisions en permettant d'automatiser un certain nombre de décisions ou en mettant à disposition des décideurs des éléments nécessaires à la prise de décision, il doit aussi coordonner les actions par le traitement de l'information, les stocker de manière durable et stable les informations, pouvoir la traiter, fonction la plus importante du système d'information car il entraîne la création d'informations directement utilisables par les décideurs.

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....
.....

25. Votre entreprise est t-elle prête à créer, entretenir ou participer à des réseaux hors votre entreprise afin de disposer de sources et de moyens de diffusion d'informations utiles et diversifiées (amicales de dirigeants, clubs de réflexion, chambres consulaires, administrations, pôles de compétitivité, centres techniques industriels) ?

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....
.....

26. L'entreprise adhère-elle à des associations professionnelles permettant de faire entendre sa voix ?

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....
.....

27. L'entreprise possède elle une stratégie de communication via le web (participation à des sites web, blogs, forums etc.) ?

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....

.....

28. Votre entreprise mène-t-elle des actions d'influence pour préserver et renforcer les intérêts de votre entreprise (décideurs publics locaux, ministères ARPT, etc.) ?

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....

.....

29. Votre entreprise adopte-t-elle une politique de communication pour promouvoir votre opérateur et valoriser les performances de vos produits, particulièrement les produits innovants ?

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....

.....

30. Votre entreprise détient-t-elle les moyens pour rétablir sa réputation sur internet en cas d'attaque ?

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....

.....

31. Votre entreprise identifie-t- elle le patrimoine immatériel, innovation, brevets, connaissances, etc. ?

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....

.....

32. Votre entreprise protège-t-elle ce patrimoine immatériel ?

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....

.....

33. Avant de lancer un projet important, l'entreprise traite-t-elle les aspects relatifs à la sécurité d'informations ? Les employés qui seront informés ? Comment circulent e seront conservées les informations ? Quelle politique de communication sera associée au projet ? Votre entreprise rédige-t-elle systématiquement des manuels de procédure ?

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....

.....

34. L'entreprise dispose-t-elle des locaux mobiliers sécurisés pour ranger vos documents sensibles ?

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....
.....

35. D'après vous la somme des informations qui peuvent être recueillies légalement (information ouverte) peut-elle mettre en péril la compétitivité de l'entreprise ?

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....
.....

36. Votre entreprise recrute-t-elle des compétences étrangères ?

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....
.....

37. Votre entreprise met-t- elle des clauses de confidentialité dans les contrats de travail du personnel ?

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

38. Existe –il des consignes claires de destruction des documents sensibles au sein de votre entreprise ?

Oui	
Non	

Sans avis	
-----------	--

Commentaire :

.....

.....

39. Existe- il des consignes claires de rangement et d'archivage des documents sensibles ?

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire :

.....

.....

40. Le système d'information (SI) de votre entreprise est-il sécurisé ?

Oui	
Non	
San avis	

Commentaire :

.....

.....

41. Votre entreprise, contrôle-t- elle la sensibilité des informations contenues dans vos supports de communication (documents de promotion, site web, lettre d'information) ?

Oui	
Non	
San avis	

Commentaire :

.....

.....

42. Que signifie pour vous le terme de l'intelligence économique ?

.....

.....

43. Que signifie pour vous le terme de la veille stratégique ?

.....

.....

44. Faites –vous participer tout le personnel dans la veille stratégique ?

Oui	
Non	
Sans avis	

Commentaire.....

45. Votre entreprise, rencontre- elle des problèmes lors de la veille stratégique ?

Oui	
Non	
Sans avis	

46. Si c'est oui, quels sont les problèmes majeurs que votre entreprise rencontre souvent lors de pratique de veille stratégique ?

Difficultés de communication, d'échange de l'information brute et des connaissances chez Mobilis entre le personnel de l'entreprise (Absence ou irrégularité du passage des informations pertinentes entre le personnel)	
Problème de conservation d'information	
Problèmes liés à la qualité de l'information, soit-elle brute, connaissance et intelligence (préciser)	
Problèmes liés à l'analyse de données	
Autres	

47. Quels sont les outils de communication et de partage au sein de votre entreprise ?

.....

48. Pourquoi Mobilis a choisi ce type de communication ?

.....

49. Pratiquez-vous de l'IE au sein de votre entreprise ?

.....

ANNEXE 2

Les pères fondateurs de l'IE

La démarche d'intelligence économique, qui est aujourd'hui impulsée par le Haut responsable en charge de l'intelligence économique, ne se serait pas concrétisée sans les actions menées pendant plusieurs années par les Pères fondateurs de l'IE. Ces derniers ont cherché à implanter sa pratique dans les régions, à faciliter l'appropriation par les chefs d'entreprise de cette grille de lecture ou encore à apporter des éléments doctrinaux nécessaires à l'encadrement de cette "science".

Les précurseurs

Philippe CLERC, Directeur de l'IE, de l'innovation et de des TIC à l'ACFCI

Bernard ESAMBERT, ancien Président Directeur Général de la Compagnie Financière Edmond de Rothschild

Bernard GERARD, ancien Préfet et ancien directeur de la Direction de la surveillance du territoire

Robert GUILLAUMOT, Président de Alogic.

Christian HARBULOT, Directeur de l'école de guerre économique

Jean-Louis LEVET, Professeur associé à l'Université Paris XIII

Henri MARTRE, ancien Président de l'aérospatiale et ancien délégué général pour l'armement

Rémy PAUTRAT, ancien Préfet et ancien directeur de la DST

Les instigateurs :

Claude GUEANT, Préfet, Secrétaire général de la l'Elysée

Pierre LACOSTE, Amiral, ancien directeur général de la sécurité extérieure

Pierre MONGIN, Préfet, ancien directeur du cabinet du Premier ministre

André VIAU, Préfet de la région Midi-Pyrénées.

Quelques définitions fondatrices

auteur	date	appellation	définition
Luhn	1958	système d'intelligence	au sens large tout système de communication servant à la conduite des affaires,
Wilensky	1967	Intelligence organisationnelle	le problème de rassemblement, traitement, interprétation, et diffusion de l'information (...) nécessaire au processus de prise de décision
Baumard	1991	intelligence d'entreprise	activité qui consiste à « systémier » le recueil, le traitement et l'exploitation de l'information environnementale au profit d'une organisation (...) se conçoit comme une interaction de l'environnement et de l'entreprise (...) a un rôle actif d'intervention.
CGP	1994	IE	ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile [nécessaire à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie] aux acteurs économiques

Besson et Possin	1996	IE	capacité d'obtenir des réponses à des questions en découvrant des intelligences entre deux ou plusieurs informations préalablement mémorisées.
Bloch	1996	IE	processus d'échanges d'information interface entre l'entreprise et son environnement
Levet et Paturel	1996	IE	la collecte et l'interprétation de l'information économique en vue d'une action économique, immédiate ou ultérieure, individuelle ou collective
Marmuse	1996	Intelligence stratégique	capacité à identifier les opportunités stratégiques et à en évaluer la qualité potentielle
Rouach	1996	IE	culture et mode d'action mettant en œuvre des moyens déjà existants, système de veilles lié et interdépendant.
Colletis	1997	IE	capacité [d'une entreprise particulière] à combiner efficacement des savoir-faire et des compétences internes et externes, en vue de résoudre un problème productif inédit
Hassid et al.	1997	IE	un nouvel état d'esprit et un nouveau cadre de travail
De Vasconcelos	1999	IE	ensemble de plusieurs actions coordonnées et continues, à savoir actions d'orientation, de collecte, de mémorisation, de diffusion. Celles-ci visent à traiter l'information de façon à la rendre exploitable stratégiquement pour transformer la matière première « information » en valeur ajoutée. Ces diverses actions, légalement développées, doivent avoir comme support un système d'information et de communication intégré par réseau : d'une part autour d'un réseau interne à l'entreprise (via Intranet) et d'autre part au sein d'une collaboration (via Internet) entre les acteurs externes ayant des intérêts communs.
Bournois et Romani	2000	intelligence économique et stratégique	démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités) ; ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés, et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes.
Lointier	2000	IE	activité de renseignement dans un cadre légal et déontologique