

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET

DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

ENSM-ALGER

MASTER RECHERCHE EN MANEGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME

**L'Intelligence Economique, un outil au service de la
stratégie d'entreprise.**

Cas : Algérie Telecom

Présenté Par :

Hayet OUALI

Encadrée Par :

Pr M.C. BELMIHOUB

Année 2012-2013

Sommaire

Remerciement

Résumé

Liste d'abréviations

Liste des figures

Liste de tableaux

Introduction générale 1

Chapitre I : L'Intelligence économique : définitions et contextes. 4

1. Comprendre l'intelligence économique 5

2. Historique de l'intelligence économique 14

3. Intelligence économique dans le contexte Algérien 24

Chapitre II : Intelligence économique comme levier de la stratégie d'entreprise 32

1. La stratégie d'entreprise..... 33

2. L'intelligence économique, levier d'action pour la stratégie d'entreprise 38

3. Les outils d'analyse stratégique et l'intelligence économique 42

Chapitre III: Cas d'une entreprise, Algérie Telecom 53

1. Présentation de l'entreprise..... 54

2. Constat de l'existant au sein d'AT 58

3. Les obstacles de l'émergence d'IE et son déploiement au sein d'AT..... 89

Conclusion générale..... 96

Bibliographie..... 98

Annexes

Remerciement

Je voudrai exprimer tout d'abord ma profonde gratitude à mon encadreur Monsieur BELMIHOUB M.C, directeur de l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM-Alger).

Mes remerciements vont ensuite aux membres du jury qui me font l'honneur d'accepter d'évaluer ce travail.

Je tiens à adresser mes sincères remerciements à ma tutrice de stage Madame BOUHADDA, chef de cabinet du PDG, à tous les cadres supérieurs et cadres intermédiaires que j'ai eu l'occasion d'interviewer ainsi que tout le personnel d'Algérie Telecom.

A madame MATMAR, Monsieur SAADOUD, Monsieur BOUYAHIAOUI et Madame NANECHÉ, enseignants à l'université de Mouloud MAMMERI Tizi-Ouzou, pour leurs soutiens et orientations qui m'ont été d'une grande aide.

A tous les enseignants de l'ENSM-Alger.

A ma famille : mes parents, mes frères, mes sœurs, mes neveux et tous mes proches.

A Nabila.

A tous mes amis (es) qui m'ont soutenu tout au long de ce travail, leurs précieuses aides, disponibilité et patience.

Résumé :

La mondialisation de l'économie, les technologies de l'information, la difficulté de prévision ont contraint les managers à percevoir la réalité et à maîtriser la complexité supposée être de plus en plus croissante.

A cet effet de complexité sur la prise de décision stratégique, on a pu montrer l'intérêt de disposer d'une démarche organisée d'intelligence économique (IE) basée sur une utilisation judicieuse de l'information. Une telle démarche permet aux dirigeants d'adapter en permanence leurs stratégies par un recueil et une exploitation des informations stratégiques favorisant ainsi la maîtrise de son contexte.

Le présent travail propose par conséquent, une réflexion sur l'intelligence économique comme outil de la stratégie d'entreprise. Elle fera l'objet d'une vérification sur le terrain en prenant le cas d'*Algérie Telecom*, une Entreprise Publique à caractère Economique (EPE), elle vise à montrer la prise de conscience par rapport à l'IE et son asservissement pour sa stratégie.

Mots clés : intelligence économique, stratégie, prise de décisions, information, environnement de l'entreprise.

Abstract:

The Globalization of the economy, information technology and the difficulty to predict the future has forced managers to perceive and adapt to the continuous growing complexity.

This complexity on strategic decision-making brought up the necessity of an organized Intelligence Competitive (AC) approach based on an effective use of information. This approach allows the managers to continuously adapt their strategies and operating a collection of strategic information and promote mastery of context.

This study proposes a reflection on economic intelligence as a tool of corporate strategies. It will be verified in the field in the case of *ALGERIE TELECOM*, a Public Enterprise in Economic character (PEE). Its aim is to show awareness compared to IE and its bondage strategy.

Keywords: Competitive intelligence, strategy, decision-making, information, business environment.

ملخص:

توجد مجموعة من العوامل على غرار عولمة الاقتصاد، تكنولوجيا المعلومة، وصعوبة التنبؤ بالتغيرات، أجبرت المسيرين على إدراك الواقع والتحكم بالتعقيدات المتزايدة بشكل مستمر. وهذا ما يؤثر على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فقد تبين أهمية الذكاء الاقتصادي القائم على الاستخدام الحكيم للمعلومات.

هذه المنهجية تتيح لمديري الأعمال تكيف إستراتيجيتهم باستمرار. هذا العمل يقترح دراسة الذكاء الاقتصادي كأداة إستراتيجية للشركات وذلك من خلال دراسة حالة اتصالات الجزائر لإظهار مدى الوعي بأهمية الأداة بالنسبة لإستراتيجية المؤسسة.

مفاتيح: الذكاء الاقتصادي، الإستراتيجية، اتخاذ القرارات، المعلومة، بيئة المؤسسة

Liste des abréviations

ACTEL : agence commerciale de Télécoms

AT : Algérie Telecom

AUJ: aujourd'hui

CA : chiffre d'affaire

CPAR : cellule plan d'action et reporting

DFC : division finance et comptabilité

DGA : directeur général adjoint

DODR : division opération et développement de réseaux

DOT : direction opérationnelle de Télécoms

DRC : division relation client

DRHF : direction ressource humaine et formation

DRT : délégation régionale des Télécoms

DSI : division des systèmes d'information

DSTV : direction stratégie et veille technologique

EPE : entreprise publique à caractère économique

INFO : informations

IE : intelligence économique

ONG : organisation non gouvernementale

PDG : président directeur général

TICs : technologies de l'information et de la communication

Liste des figures

Figure N°1 : les fonctions d'IE.....	08
Figure N°2 : les Types de stratégies d'entreprise.....	35
Figure N°3 :l'intelligence économique de l'entreprise, levier stratégique d'actions multiples	42
Figure N°4 : les forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur.....	43
Figure N°5 : Les environnements à surveiller par les entreprises.....	45
Figure N°6 : Les différents types de veilles adaptées aux cinq forces de Porter.....	47
Figure N°7 : La méthode SWOT.....	49
Figure N°8 : l'intelligence économique et le modèle SWOT.....	51
Figure N°9 : niveaux de localisation d'AT.....	56
Figure N°10 : organigramme AT.....	57
Figure N11 : Processus de la politique d'AT.....	61
Figure N°12 : la mise en place de la cellule de veille pour AT en 2005.....	71
Figure N°13 : La nouvelle structure dédiée à l'IE au sein d'AT.....	73
Figure N°14 : La relation entre anticipation et risque d'une gestion d'urgence.....	78
Figure N°15 : Communication externe d'AT.....	88
Figure N°16 : Les prérequis pour la démarche d'intelligence économique.....	91
Figure N°17 : Les cinq forces de Porter pour AT.....	93
Figure N°18 : le croisement des SWOT.....	95

Liste des tableaux

Tableau N°1 : les différentes définitions de l'IE.....	06
Tableau N°2 : les réalisations pour l'année 2012.....	67
Tableau N°3 : Recensement de besoins et sources d'informations pour les cadres d'AT.....	83

INTRODUCTION GENERALE

L'environnement économique algérien a connu de nombreuses mutations notamment lors de l'insertion dans l'économie de marché. « L'intensification du processus de mondialisation et de la concurrence a fait que les acteurs économiques ne peuvent plus considérer leur environnement comme une ressource externe passive, qui est donnée, mais qui est une dimension active de la stratégie »¹, notons que l'information est devenue la matière première principale de toute stratégie d'entreprise.

L'intelligence économique est par excellence l'instrument qui offre à l'entreprise les matières et moyens informationnels dont elle a besoin pour une meilleure prise de décisions. Elle l'oriente et lui permet ainsi de ne pas subir son environnement, mieux encore de l'anticiper et de maîtriser la complexité.

La stratégie est la trajectoire que décide d'emprunter l'entreprise afin d'atteindre ses buts en s'appuyant sur un certain nombre de ressources et compétences. L'adoption d'une stratégie n'est guère facile, vu qu'elle engage l'ensemble de l'entreprise dans le long terme, ce qui contraint cette dernière à être avertie dans un environnement de plus en plus dynamique et complexe.

Dans cet environnement globalisé, l'intelligence économique permet à l'entreprise de s'organiser et développer une stratégie d'action dynamique et efficace. En effet l'intelligence économique apparaît comme une démarche adéquate permettant de mieux comprendre son environnement et de mieux agir et pro-agir.

Algérie Telecom est une EPE dont les ambitions stratégiques sont d'une importance prodigieuse. Son organisation contient les fonctions nécessaires au développement des stratégies plus appropriées face à son environnement externe et ce, pour atteindre les objectifs fixés.

Cependant, Algérie Telecom a pris conscience de l'importance de l'outil intelligence économique ainsi, elle a installé en mai 2005 une direction dite Direction de Stratégie et Veille Technologique (DSVT) dont la fonction est l'observation et l'analyse pour une meilleure connaissance de l'environnement et donc un outil d'aide à la prise de décisions stratégique.

¹ LEVET J.L., « L'intelligence économique : mode de pensée, mode d'action », édition ECONOMICA, 2001, p VIII.

L'objectif de ce travail est de mettre en exergue le rôle de l'information pertinente pour l'orientation des choix des décisions stratégiques ainsi que l'importance de l'intelligence économique pour une entreprise publique tel qu'Algérie Telecom. IL S'agit d'établir le rapport des pratiques de l'IE avec la stratégie adoptée par l'entreprise en vue de garantir des avantages concurrentiels et d'assurer son développement.

Nous allons essayer de présenter des éléments explicatifs du rôle joué par l'intelligence économique lors du choix et de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise et d'évaluer l'influence qu'elle peut avoir sur cette dernière.

En d'autre terme, appréhender la situation dans le but de montrer que l'intelligence économique peut être considérée comme une arme de la stratégie, par laquelle elle peut être proactive aux divers changements qui peuvent surgir de son environnement et de prendre des décisions stratégiques adaptées.

La stratégie qu'adopte l'entreprise oriente toutes les ressources à l'intérieur de cette entité vers une trajectoire commune de manière à atteindre les buts fixés.

« Le décideur ne peut envisager une stratégie à long terme et aussi une tactique à court terme sans ce formidable instrument de recherche, d'analyse, de hiérarchisation, de compréhension et d'action que représente l'intelligence économique »².

Alors, étant donné l'environnement global d'Algérie télécom, sa vocation d'entreprise publique et son rôle d'opérateurs économique, **comment l'intelligence économique peut être un outil au service de la stratégie ?**

Pour apporter des réponses à notre problématique « intelligence économique un outil au service de la stratégie d'entreprise » de départ, deux hypothèses seront établies à savoir :

Hypothèse 1 :

AT une entreprise consciente de l'importance de l'information en tant qu'un aboutissement d'une démarche structurée d'intelligence économique en vue de servir la stratégie de l'entreprise et sa prise de décisions.

² Audigier M., COULON G., RASSAT P., IE : un nouvel outil de gestion, Edition Maxima, Paris, 2003, p23.

Hypothèse 2 :

Les décideurs utilisent IE dans l'élaboration de leur stratégie autrement dit ils intègrent l'information stratégique issu de processus IE dans l'adéquation de la stratégie à un environnement en perpétuel changement.

Pour affirmer ou infirmer les hypothèses émises, nous avons adopté la démarche analytique dite hypothético-déductive et ce en nous appuyons sur une enquête de terrain réalisé à partir d'un guide d'entretien.

Un ensemble de 20 entretiens a été constitué à cet effet en sus d'une consultation de la documentation interne de l'entreprise et l'observation des comportements des acteurs et la façon dont ils apportent des solutions. Les entretiens constituent une source majeure de recueil de données dans notre étude de cas. Le choix des informant pour notre travail s'est statué sur les cadres supérieurs et cadres intermédiaires qui dans le cadre de réalisation des missions et objectifs qui leurs sont assignés ont l'habilité de faire des choix et de prendre donc des décisions.

Pour le traitement des données collectées, nous allons tenter d'interpréter, de façon rigoureuse et juste, mais surtout d'une façon reproductible, les discours des acteurs de l'entreprise.

Pour ce faire, nous avons partagé notre travail en trois chapitres. Le premier sera consacré au contexte d'apparition de l'intelligence économique et aux diverses définitions qui caractérisent cet outil, quelques expériences internationale en la matière et une présentation de la situation d'intelligence économique dans le contexte Algérien. Le deuxième consiste a montré l'articulation entre les deux notions stratégie et intelligence économique, et de présenter les outils d'analyse stratégique en relation étroite avec l'IE. Et enfin un troisième chapitre qui constituera l'étude de cas et donc une présentation de l'entreprise et état des lieux concernant la réalité de l'intelligence économique à Algérie Telecom et enfin mettre en exergue les obstacles entravant l'émergence de cet outil et son développement.

CHAPITRE I :
L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE :
DEFINITIONS ET
CONTEXTES.

Dans un monde globalisé où la concurrence est de plus en plus rude, l'information existe et en large quantité et les technologies sont en transformations véloces, L'intelligence économique (désormais IE), s'affirme comme un outil indispensable pour la maîtrise de l'information stratégique provenant de son environnement, traitée et transformée au sein de l'organisation.

Dés lors, l'IE ne laisse personne indifférent vu qu'elle relève de multiples fonctions contribuant à l'amélioration et la facilitation du fonctionnement de l'organisation.

En effet, elle consiste à collecter l'information nécessaire par la surveillance permanente de son environnement globale en vue de son exploitation et donc une amélioration du processus décisionnel.

Suite aux mutations de l'environnement, technologique, économique, réglementaire ... engendrées par la mondialisation et l'ouverture des marchés, les entreprises sont contraintes à adopter cette démarche.

En ce chapitre, nous avons regroupé des éléments explicitant la notion de l'IE dans le contexte international et Algérien.

1. Comprendre l'intelligence économique :

L'IE est une démarche managériale dont le but est de collecter, traiter et utiliser l'information nécessaire pour profiter des opportunités et éviter les menaces, qui a émergé dans le monde économique récemment, mais qui a su se propager et à se faire valoir par de nombreuses entreprises, organisations, institution... vu son importance et sa capacité à répondre aux situations les plus complexes possibles où il faut prendre en compte l'environnement dans sa globalité.

Un concept souvent confondu et mal compris par différents acteurs économiques, méconnu parfois et d'autre le considère comme indispensable et dont ils ne peuvent pas s'en passer.

Cependant une définition et une mise au point de finalités et fonctions de l'IE s'impose afin de la cerner, savoir s'en servir, connaître le champ d'action concernant cette démarche et de mettre en avant la valeur qu'elle offre à ses utilisateurs.

1.1. Distinguer l'intelligence économique :

Avant de donner les définitions attribuées à cet outil, développer quelques concepts avec lesquels l'IE est souvent confondue semble intéressant. Elle n'est donc pas :

L'espionnage : cherche à obtenir par des voies détournées (corruption, piratage, vols de document, écoutes téléphoniques...) des informations qui n'ont pas pu être obtenues par des voies légales.

La surveillance : surveiller les secteurs relatifs à son activité pour être en permanence capable de déclencher des actions offensives ou défensive.

Le système d'information : est l'ensemble de moyens et procédures qui consistent à acquérir, traiter et stocker et à diffuser les informations nécessaire pour assister les acteurs dans leurs tâches et fonctions.

La veille : la veille est fonction orientée vers l'environnement externe à l'entreprise dans le but de collecter les informations susceptible d'affecter le fonctionnement de celle-ci.

La veille stratégique : consiste à collecter, traiter et diffuser l'information nécessaire en temps réel pour répondre à un besoin exprimé.

Le knowledge management : (gestion des connaissances) regroupe le partage, l'utilisation, l'organisation des connaissances entre les acteurs de l'entreprise.

Cette confusion entre IE et les activités de veille persiste, du fait de la largeur du concept et la polyvalence de ses fonctions de prospection, défensive et offensive. Quant à l'amalgame entre espionnage et IE revient à l'origine militaire de ces pratiques.

1.2. Définitions de l'intelligence économique:

L'IE est un concept relativement nouveau mais qui fait l'objet de plusieurs définitions. L'intelligence économique est la traduction du vocable Anglais « *competitive intelligence* », c'est une démarche voulu par les acteurs, mise au service de l'économie pour la préservation des intérêts et une pérennisation de leurs activités.

Dans le tableau ci-dessous nous allons rassembler les définitions retenues pour notre recherche :

Tableau N°1 : les différentes définitions de l'IE

auteur	Année	Définition
H. DOU	1995	Prise en compte par l'entreprise de tous les éléments extérieurs susceptibles d'interagir avec ses activités. Englobe l'ensemble des activités de surveillance ayant une orientation forte vers la politique, la géopolitique et l'économie. (...)
F. JACKOBIAK	1996	Extension de la veille stratégique pour un usage offensif de l'information
J.L LEVET	2001	Capacité à comprendre notre environnement et à anticiper le changement. Pour cela, elle se fonde sur la maîtrise de l'information et la production de connaissances nouvelles.

B. Carayon	2003	L'intelligence économique recouvre toute stratégie de traitement et d'usage d'information au service de la permanence et du développement de l'entreprise (...)
A. JUILLET	2004	L'intelligence économique consiste en la maîtrise et la protection de l'information stratégique pour tout acteur économique. Elle a pour triple finalité la compétitivité du tissu industriel, la sécurité de l'économie et des entreprises et le renforcement de l'influence de notre pays.

Source : adapté de Larivet³ (2001)

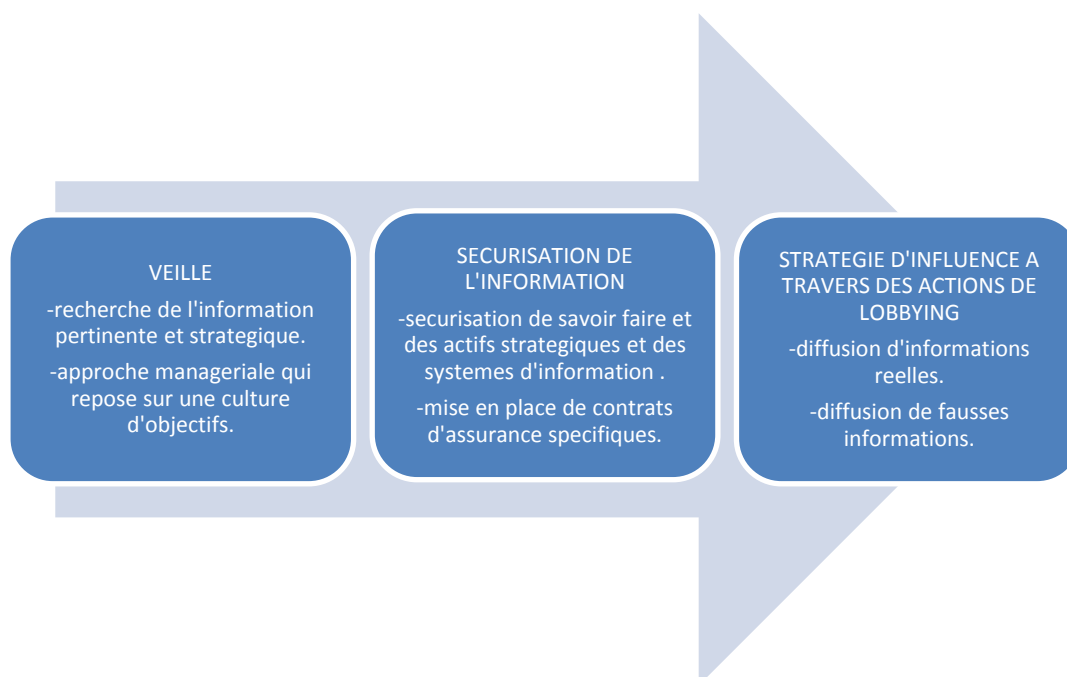
Certaines de ces définitions sont plus larges que d'autres, plus précises parfois mais toutes montrent clairement la différence avec les concepts présentés précédemment. Elles convergent vers une même approche, qui consiste à mettre en exergue le fait que mettre son environnement et les informations qu'il produit au centre de ses préoccupations ainsi il constitue un levier important pour les choix stratégiques et la prise de décisions.

L'intelligence économique se pratique donc en vue de l'action, de l'accroissement des performances par la circulation d'information pertinente dans l'organisation. Elle suppose le développement de la capacité interprétative, d'apprentissage et de compréhension de son environnement afin de développer des compétences et acquérir des avantages concurrentiels durable.

La collecte et l'utilisation de l'information de valeur exigent de s'organiser en démarche et fonctions comme suit :

- La veille stratégique : collecte, traitement et diffusion de l'information nécessaire ;
- La sécurité du patrimoine immatériel ;
- Lobbying et l'influence.

³ S. LARIVET, l'intelligence économique : acception française et multidimensionnalité, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001, p 14.site : <http://www.strategie-aims.com>, visité le 12 mars 2013.

Figure N°1 : les fonctions d'IE

Source : Présentée par l'étude établie par Agnes BRICARD, l'intelligence économique au services des entreprises, Mars 2008, p 13.

1.3. Les fonctions de l'intelligence économique :

« *La seule chose qui compte plus cher que l'information est l'ignorance* ». A ce sujet, la réflexion de J.F. Kennedy est significative.

Cette citation de Kennedy met en exergue la valeur de la formation et donc mettre en valeur tout outil permettant d'avoir cette information et son exploitation. Ainsi petit à petit les acteurs économiques ont compris l'intérêt de l'IE dans la réduction d'incertitude pour améliorer leurs capacités à décider.

Les enjeux de la compétition au niveau mondial rend la position des entreprises de plus en plus critique par ailleurs maîtriser son processus informationnel et savoir se protéger est impératif pour prospérer et garantir leur croissance au niveau mondiale.

L'intelligence économique se traduit par deux volets essentiels qui sont offensif pour l'un et défensif pour l'autre.

Défensif : la réalité de la guerre économique où chacun cherche à avoir les meilleures informations pour lui tout seul, les entreprises conscientes de cette menace sur leurs patrimoines informationnels et leurs positions, doivent adopter des pratiques lui permettant de se prémunir contre toute perturbation de leurs souverainetés.

Offensif : essayer d'extraire le plus d'information possible nécessaire, s'organiser en réseau et adopter une démarche structurée pour réussir à amener l'environnement et ses mutations en faveur des objectifs et missions de l'entreprise.

L'IE parcourt à la fois l'anticipation à travers le cycle de veille stratégique, la sécurité et le lobbying.

1.3.1. La veille stratégique :

« La veille stratégique est un processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux faibles de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude »⁴.

La veille stratégique consiste à surveiller l'environnement afin de collecter les informations selon les besoins, les traiter et les transformer en informations pertinentes prêtes à l'utilisation et ensuite les diffuser pour atteindre les preneurs de décisions.

La veille stratégique peut être déclinée en trois principales étapes qui sont respectivement : la veille, le traitement et la transmission à ceux qui ont exprimé le besoin.

✓ la veille :

La veille consiste à mettre en place des dispositifs de collecte d'information (commerciales, technologiques, concurrentielles, réglementaire...) afin de déceler au plus vite les menaces et les opportunités qui surgissent de son environnement qui est de plus en plus imprévisible.

Depuis les années 90, la veille commence à se vulgariser grâce à l'apparition d'internet et le développement des technologies et donc des outils spécialisés qui ont permis d'ouvrir

⁴ B. Martinet, J.M. RIBAUT, la veille technologique, concurrentielle et commerciale, édition Organisation, 1989, p 23.

de nouveaux horizons de recherche d'informations et des moyens de recueil de plus en plus adaptés.

✓ **le traitement :**

« L'analyse ou le traitement compose l'étape au cours de laquelle les données et informations passent à l'état de connaissance à travers un processus systématique d'évaluation, d'interprétation et de synthèse destiné à élaborer des conclusions (articulées sur des éléments significatifs) répondant aux besoins de renseignements exprimés »⁵.

Le renseignement est un produit fini et fiable, pour ce, il faut trier et donc estimer les informations collectées. Cette phase comporte plusieurs tâches :

- la validation qui consiste à choisir les informations correspondant aux besoins ;
- le traitement permet d'effectuer des opérations d'extraction, de regroupement, de comparaison, de calcul, etc.
- l'analyse qui consiste à donner du sens aux données collectées ;
- la synthèse qui consiste à disposer des résultats servant à pénétrer un phénomène, mais il est important de ne pas se limiter à une seule déduction possible.

✓ **la diffusion :**

« L'information est une matière vivante, souvent périssable et se déprécie avec le temps. En effet la diffusion d'information est une phase qui doit être soignée, un renseignement n'a de valeur que s'il parvient en temps utile et sous une forme exploitable à son destinataire. L'information a aussi une autre vocation celle d'enrichir le socle de connaissance et la mémoire de l'entreprise afin de s'y référer et une mise en perspective historique des faits »⁶.

La diffusion est l'acheminement des informations sous une forme appropriée (orale, écrite ou graphique) aux organes ayant exprimé la demande.

A chaque étape la notion de sécurité qui ne doit pas être négligée. C'est une notion clé permettant à l'entreprise de mettre à l'abri d'espionnage, de piratage, ... les informations stratégiques et le savoir faire particulier dont elle dispose.

⁵ C.MARCON, N.MOINET, l'intelligence économique, édition Dunod, 2006, p 56.

⁶ Idem, 2006, p 56.

1.3.2. La sécurité informationnelle :

« *L'habituel défaut de l'homme est de ne pas prévoir l'orage par beau temps* ». La citation de Machiavel manifeste son importance en termes de prévision et de sécurité. L'environnement concurrentiel des entreprises implique une nécessité de protéger les renseignements et capitaliser les valeurs dans l'entreprise. Ainsi on est dans le deuxième volet de l'IE qui consiste à sécuriser son patrimoine informationnel et savoir sortir gagnant de cette guerre pour l'information.

La protection consiste à protéger les informations détenues ou émises par l'entreprise. Il s'agit donc pour l'entreprise de définir les informations qui doivent être protégées et de détecter, d'appréhender et identifier les vulnérabilités et toutes actions malveillantes et de mettre en œuvre des moyens de protections adaptés.

La concurrence de nos jours est de plus en plus intense ce qui engendre une multiplication de risques pour les entreprises (espionnage, vol d'information, piratage, catastrophe naturelle, indiscretion,...). Surveiller son concurrent, essayer de ramener le maximum d'informations sur son fonctionnement, ses produits, est le premier axe de toutes actions de veille d'une entreprise. Ainsi pour se prémunir contre des risques qui peuvent surgir et qui menacent la compétitivité de l'entreprise et même sa pérennité.

Selon la nature de risques des actions préventives peuvent être mises en œuvre. Ces solutions de protection montrent l'intérêt d'adopter une vision objective de sécurisation car chaque secteur est exposé à des menaces particulières et qu'il faudra faire une classification de fonctions et d'information car certaines méritent plus de sécurité que d'autres et les moyens de faire sont différents d'une activité à une autre, d'une fonction à une autre et d'une entreprise à une autre.

Cependant cette polyvalence des risques contraint l'entreprise à adopter des mesures de protection qui doivent être organisées en une démarche sérieuse et structurée. Cette démarche suppose une volonté de la part des dirigeants mais une prise de conscience de tous les acteurs à l'intérieur de l'entreprise pour pouvoir atteindre les objectifs de protection.

Ce volet défensif de l'IE renvoie à orienter l'attention de l'entreprise vers des vulnérabilités visant à déstabiliser l'entreprise, copier ses produits, technique ou moyens

de faire et de l'inciter donc à se protéger en adoptant des méthodes en cohérence avec ses objectifs et sa stratégie.

1.3.3. L'influence :

L'influence constitue le côté offensif de la démarche d'intelligence économique en plus de la veille. Il s'agit de pouvoir effectuer des modifications dans son environnement afin qu'il réponde au mieux à ses objectifs et sa raison d'être. Ainsi l'influence ne peut ignorer l'image, la vision et la perception de l'entreprise.

La multiplication des menaces dans l'environnement contraint l'entreprise non seulement à être mieux que la concurrence mais aussi parfois à les évincer, à les déstabiliser et essayer de manipuler toutes les structures pouvant l'exposer à ce que nous venons d'évoquer.

Avant de pouvoir entamer une quelconque action d'influence trois dimensions semblent comme leviers principaux qui sont :

- La communication interne : il est indispensable pour l'entreprise d'impliquer l'ensemble de ses acteurs dans la démarche globale de l'entreprise, de les sensibiliser par rapport à la situation de l'entreprise et les buts qu'elle veut atteindre ;
- Les actions d'influence ne peuvent être efficaces sans une bonne connaissance et compréhension de son environnement politique, économique, culturel... car sans information complète il ne peut pas y avoir de l'influence ;
- Le réseau : consiste à créer des contacts en dehors de l'entreprise qui sont susceptibles à un moment ou un autre être d'une aide importante pour mieux aménager l'environnement en fonction de ses besoins. Ils peuvent être des réseaux professionnels, institutionnels, étatiques ou médiatiques...

Ces dimensions constituent un levier principal du sens où elle permet d'adopter une stratégie efficace d'influence basée sur le partage, l'information et des appuis extérieurs. Elle peut être une fonction interne ou externe à l'entreprise, interne fera partie de son organisation ou réaliser par de cabinets spécialisés à l'externe.

Cette pratique s'est intensifiée avec la concurrence et la multiplication des lois, les nombreuses institutions : syndicat, ONG, les associations... afin d'augmenter ses marges de manœuvre face à ces variantes.

Le lobbying est l'une des pratiques les plus anciennes de l'influence et la plus connue des pratiques d'influence. « *Le lobbying consiste à influencer une décision en présentant de manière ouverte les clés d'analyse d'un problème, ses tenants et ses aboutissements. Cette tentative d'intervention dans les processus des décisions publiques a évidemment pour objectif de faire concorder les choix politiques avec des intérêts particuliers* »⁷. Le lobbying consiste donc à défendre un intérêt particulier en jouant de contacts et moyens de l'entreprise pour influencer la prise de décision publique. C'est une pratique ouverte et légale, que toute entreprise petite ou grande ne peut l'ignorer autant que pratique indispensable ou négliger ses conséquences.

De ce fait, les stratégies d'influence apparaissent comme l'ensemble de moyens et de techniques appliqués d'une façon directe ou indirecte, que l'entreprise adopte en vue de faire pression sur des acteurs économiques que ce soit des clients, des fournisseurs, des personnes haut placées, des institutions, l'Etat... pour y contribuer à la réalisation de la stratégie globale de l'entreprise.

La définition de Claude Revel : « *L'IE, c'est la maîtrise de l'information, le but étant de connaître son environnement extérieur et par conséquent d'adapter par avance sa conduite. Elle permet d'identifier les opportunités et les déterminants du succès, d'anticiper les menaces, de prévenir les risques, de se sécuriser, d'agir et d'influencer son monde extérieur dans une optique de compétitivité internationale. L'intelligence économique se compose de **trois volets**. Le premier concerne le **traitement de l'information**.... Le deuxième volet consiste à **se sécuriser** au niveau matériel mais surtout au niveau immatériel.... Le troisième volet consiste à **savoir influencer** et argumenter, convaincre, négocier, faire du lobbying professionnel.... Reste à noter que l'intelligence économique doit être déontologique et loin des pratiques d'espionnage, de vol et de trafic*

⁷ C.MARCON, N.MOINET, l'intelligence économique, édition Dunod, 2eme édition, 2006, p 27.

d'influence »⁸, montre et explique avec clairvoyance les trois fonctions de l'IE et les actions de chacune.

2. Historique de l'intelligence économique :

Dans le contexte actuel de compétition économique mondiale, l'analyse des systèmes d'IE étrangers les plus performants devient une nécessité. Il s'agit de comprendre dans une économie de marché, pourquoi des systèmes stratégiques d'informations sont plus efficaces que d'autres.

L'expression « intelligence économique » fraîchement adoptée par les entreprises pourtant existait depuis des années. C'est un outil qui a pu s'imposer dans le monde économique vu son importance en termes d'analyse et de promotion de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Ses origines remontent très loin dans le temps. Son émergence revient à la considération apportée à l'information comme vecteur important d'amélioration des rapports entre les gens, le développement de leurs relations, d'échange de service et de facilitateurs de transactions entre eux.

L'information est donc au cœur des actions de l'homme. Elle lui permet une meilleure connaissance de ce qui l'entoure et lui offre l'opportunité d'agir en moins d'incertitude et donc une réduction des risques.

Ils seront donc aborder en ce point l'expérience et l'organisation de certains pays tels que le Japon, Amérique et la France en matière d'IE.

2.1. Intelligence économique à travers les expériences :

L'IE s'est développée sur des bases historiques et culturelles selon différentes formes au Japon, aux Etats Unis d'Amérique et en France. Ainsi la logique japonaise constitue une culture collective d'information qui a fait de cette dernière le cœur de leur développement économique. En Amérique l'intelligence économique demeure un outil de la concurrence sur leur marché domestique, c'est plus une logique individuelle que collective. Contrairement aux Etats Unis, le système d'IE en France vient du plus haut

⁸ Rapportée par Imen Gharb, en septembre 2009 pour l'Economiste Maghrébin.

niveau de l'Etat et appelle à une coopération entre les différents acteurs afin de pouvoir mieux en profiter de cet outil.

Ces nations ont compris l'importance de l'information et les avantages de son exploitation.

Donc développer un système d'IE ayant l'information le cœur de ses fonctions est maintenant primordial pour survivre à la concurrence, prendre les meilleures décisions, saisir les opportunités et réduire les incertitudes.

2.1.1. L'expérience du Japon :

Le Japon est un pays connu par être leader dans le domaine d'IE. Il a depuis très longtemps compris la valeur de l'information et l'utilité d'aller à sa quête.

Après la deuxième guerre mondiale le peuple nippon s'est donné corps et âmes pour la reconstitution de leur nation et son développement.

Les japonais ont donc pris conscience que pour réaliser ça il faut faire de l'information une arme stratégique et qu'il faut se rassembler autour du leur gouvernement. Ainsi leur pratique d'IE se fait par le triptyque Etat-Entreprise-Citoyen.

Leurs actions en IE de ce pays se font en deux volets : offensive et défensive.

Offensif : car elles s'appuient sur une recherche coordonnée d'informations de nature économiques, industrielles et technologiques nécessaire au développement économique. Le Japon procède donc par la participation à des foires et des salons, l'envoi des stagiaires à l'étranger et la réception de stagiaires étrangers au Japon, les touristes qui visitent les pays étrangers ... des rapports d'étonnement sont systématiquement remis au service intérieur de leur pays. Aussi le Japon est connu par le fait qu'il achète plus de brevets qu'il en vend et l'achat continu des publications de banques de données des pays étrangers, les japonais attachent une grande importance aux produits des concurrents et prennent soin de les décortiquer et les analyser.

Défensif : comme les japonais sont les meilleurs utilisateurs des banques de données à travers le monde, ils ont donc pris conscience de l'importance d'avoir l'accès à ces banques ainsi les banques de données japonaises ne sont accessibles qu'à leurs industriels. Les japonais sont très protecteurs vis-à-vis de leur patrimoine informationnel

de ce fait même lorsqu'ils communiquent ils distinguent deux types d'information : la Honne et Tatemaë.

La Honne est une information vraie à caractère stratégique que les japonais ne communiquent qu'aux personnes de confiance. Tandis que la Tatemaë est communiquée à tous sans donner le noyau de l'information.

Le patriotisme du peuple japonais, sa fidélité et son dévouement au travail sont le principal levier favorisant les pratiques de l'IE offensive et défensive.

Ces pratiques d'intelligence qu'elles soient offensive ou défensive sont centrés autour de MITI (ministère du commerce extérieur) dont la mission principale est de soutenir les entreprises japonaise. Il coordonne et mis à dispositions les divers informations nécessaires au développement des entreprises japonaises et de rentabiliser leurs investissements.

Trois autres organismes aussi activent pour permettre une meilleure exploitation de l'information stratégique :(selon Rouach 2010)⁹

JETRO : (Japon External Trade Organisation) concerne aussi bien le commerce intérieur et extérieur. Il est implanté dans une soixantaine de pays. Il est en charge de collecter les informations commerciales et concurrentielles pour mieux orienter les investissements et garantir leurs rentabilités.

JISCT : constitue une banque de données du japon qui est strictement réservé aux industriels japonais.

CHUI JOHO KYODO : son rôle est de communiquer les informations concernant les évolutions politiques.

Il existe une réelle synergie entre l'Etat-Entreprise-Citoyen orienté vers l'exploitation de l'information utile pour le progrès économique du pays, ce qui favorise le développement de l'IE et son épanouissement dans le pays même et à l'étranger.

2.1.2. L'expérience des USA :

Les USA est un pays qui a depuis longtemps accordé de l'importance à l'information. Les études déjà faites en management ont orienté la réflexion des entreprises vers son

⁹ D. ROUACH, veille technologique et intelligence économique, série Que sais-je ?, PUF, 2010, p 53

environnement. F.J. Aguilar¹⁰ publie en 1967 son livre « scanning the business environment » dans lequel il explique que la recherche de l'information pertinente dans son environnement externe, offre à l'entreprise de nouvelle perspective pour agir. I. Ansoff¹¹ a publié en 1975, « *Managing strategic Surprise by response to weak signales* » où il a mis l'accent sur les situations d'urgence, les changements brusques et de ce qu'il appelle les surprises stratégiques pour lesquels il permet de déceler les signaux faible et de les reconnaître avant les autres afin d'en faire un avantage concurrentiel et donc devancer ses concurrents.

Ces études et autres ont donc marqué les débuts du l'IE dans le monde de l'entreprise et des affaires en ce pays. Les pratiques d'IE en cette période étaient beaucoup plus renfermées à l'intérieur du pays. Les entreprises américaines ont été déjà fortes et leaders dans leurs domaine et ne se soucient que de la concurrence interne, elles se renseignent, se protègent et cherchent constamment à influencer les segments qui les intéressent et leurs marché directe.

Elles n'ont pas donc vu venir les pays émergents et de loin le Japon et autres pays asiatique.

La mondialisation des échanges et la globalisation des marchés a bouleversé la réflexion américaine et l'a réorienté vers des approche plus ouvertes et mondiale. Elle a ainsi développé des dispositifs pour mieux anticiper d'autres changements, surveiller le marché mondial et faire face aux menaces de certaines puissances européennes et asiatiques.

Par conséquent l'Etat est devenu conscient des enjeux de l'information pertinente et stratégique pour aider les entreprises américaine à réaliser leurs objectifs sur un marché mondialisé. Les dispositifs d'IE sont mis en œuvre et centralisés autour de la maison blanche et le conseil national de sécurité. Les informations sont rassemblées et préservées dans des War Room pour ensuite les transférer aux entreprises publiques ou privés selon leurs besoins.

Alors qu'auparavant les renseignements cibles des USA étaient d'ordre militaire dans le cadre de la CIA et du FBI mais aujourd'hui ces organismes ont pour vocation principale la

¹⁰ F.J. Aguilar, *Scanning the business environment*, Macmillan, 1967.

¹¹ H. I. Ansoff, (1975), "Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals", *California Management Review*, vol. XVIII no. 2, pp. 21–33

recherche de renseignements économiques pour une meilleure gestion collective de l'intérêt national.

2.1.3. L'expérience de la France :

On qualifie souvent la France par son retard en ce domaine d'IE, alors que les autres pays prenaient l'avance et se trouvaient en phase de maturation dans le sujet, la France vient de faire ses premiers pas.

La France a pris conscience du rôle de la compréhension de son environnement lors de la prise de décisions et la nécessité de développer les outils permettant de mieux le cerner et anticiper ses fluctuations.

Les premières actions du pays dans le domaine d'IE sont concrétisées en 1988 avec la création d'un comité ministériel d'orientation stratégique et de la veille technologique qui s'intéresse à la politique du pays en termes d'informations scientifiques et technologique. Une série d'articles a aussi été faite en 1991 par C. Harbulot : « *Competitive confrontations and information strategies* » et P. Baumard : « *Must one see without being seen?* » et « *Toward less deceptive intelligence* ».

L'importance de l'information et son rôle déterminant dans une nation pour une meilleure dynamique économique, a contraint la France à faire de l'intelligence économique un sujet de l'Etat.

2.1.3.1. Le rapport Martre (1994):

Le groupe de travail "Intelligence économique et stratégie des entreprises", présidé par Henri Martre pour le compte du commissariat général du plan, avait pour but selon le commissaire du plan : « *Le rapport met en valeur l'importance de l'intelligence économique comme outil de compréhension de réorganisation des économies des pays tiers, indispensable à la définition de stratégies industrielles adaptées, réactives et performantes* »¹².

Il a donc essayé de mettre en avant l'intérêt d'une telle démarche pour les entreprises pour qu'elles soient plus performantes dans un environnement de compétition et de coopération.

¹² Jean Baptiste de Foucauld Commissaire au Plan, avant propos du rapport H. Martre, 1994, p3.

Le rapport propose de cerner l'émergence du concept et les expériences d'autres pays tel que le Japon, l'Allemagne, la Suède Il a aussi étudié l'intérêt de l'IE au niveau des entreprises et même au niveau macro pour la nation et les collectivités.

On peut en résumer ce rapport en trois grandes lignes :

- Une définition retenue pour l'IE : « le recueil, le traitement et la diffusion de l'information utile déterminent désormais la compétitivité des entreprises comme la puissance économique des États » ;
- Par rapport aux autres pays, la France est en retard et son approche est beaucoup plus défensive ;
- Changer d'approche doit faire en premier lieu une affaire de l'Etat en concertation avec les différents acteurs pour une gestion collective de l'information.

Ce rapport fût un document de synthèse sur la situation de l'IE en France et ses perspectives pour une compréhension de l'environnement compétitif, technologique et économique du pays et des pays tiers afin de mieux tracer sa stratégie et ses actions de long terme de façon anticipative et à moindre risques.

2.1.3.2. Rapport Carayon (2003):

Intitulé « *intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale* » fait par le député du Tarn sous la demande du premier ministre J.P Raffarin dont il souhaitait avoir un état des lieux de la façon dont le pays intègre les fonctions d'IE et ensuite établir les recommandations nécessaires au développement de la sensibilisation à ce sujet dans tous les secteurs pertinents.

Après diagnostic de la situation de la France en la matière, il déclare dans ce rapport le manque de formation des agents de renseignement, l'absence d'une vision stratégique et d'une politique globale de sécurité.

En ce rapport B. Carayon n'omet pas d'insister sur le fait que l'IE doit être une politique publique au même titre que la santé, l'éducation... donc à la fois une pratique d'entreprise et une stratégie publique.

Il propose donc une série de 38 propositions qui vise à établir une démarche cohérente et efficace. Parmi elles on trouvera la nécessité de créer un Conseil National pour la Compétitivité et la Sécurité Economique (CNCSE) chargé de promouvoir et coordonner

l'action des pouvoirs publics en synergie avec les acteurs économiques, la création d'un guichet d'information unique, la création d'un centre d'analyse et de prévision, le développement d'un enseignement obligatoire et adapté aux besoins des entreprises...

Les objectifs à atteindre selon ce rapport sont (Rouach 2010)¹³:

- Que faut-il protéger et pourquoi ? ;
- Eveiller les élites publiques ;
- Réfléchir pour construire des stratégies ;
- Renover nos armes d'influence.

« L'Etat déconcentré est un acteur majeur de l'intelligence économique territoriale par les compétences normatives et par les relations privilégiées que ses services entretiennent avec l'ensemble des acteurs économiques »¹⁴.

Cependant il est important que l'Etat et les acteurs coopèrent pour vulgariser les pratiques d'IE et de faire de ces dernières une arme stratégique redoutable et donc atteindre ses objectifs de développement économique et d'une cohésion sociale tout en se protégeant de la concurrence, des pratiques déloyales et des menaces pouvant surgir de son environnement.

2.1.3.3. La nomination d'un Haut responsable d'intelligence économique (2004) :

La proposition n° 3 du rapport CARAYON, était de nommer un responsable interministériel à la compétitivité et à la sécurité économique. Le 31 décembre 2004 avec la publication d'un décret où Alain Juillet est donc nommé au poste de haut responsable de l'intelligence économique rattaché au premier ministre.

Cette action témoigne de l'importance que le gouvernement porte au développement de l'IE en France et de la priorité qui lui est accordée.

JUILLET A. sera chargé de coordonner les actions de l'Etat en ce domaine. Il va donc identifier les actions des administrations en IE pour améliorer leur coordination et proposer des solutions aux failles constatées et surveiller les domaines sensibles.

En avril 2004 il a créé un comité consultatif pour la formation à l'IE étant conscient de problèmes de formation en celle-ci.

C'est ainsi donc que la France tente de rattraper son retard par rapport aux autres pays comme les Etats Unis et le Japon dans le domaine de l'intelligence économique.

¹³ Op cit, p 67-69.

¹⁴ Rapport Carayon, 2003, p70

Dans le contexte actuel de mondialisation les entreprises sont contraintes d'ajuster leurs stratégies en adoptant des systèmes leur permettant de mieux cerner son environnement : sa complexité croissante, sa réalité concurrentielle tant sur la sphère nationale et internationale.

La performance économique repose aujourd'hui sur le déploiement de véritables dispositifs d'IE où l'information est un des leviers majeurs.

De ce fait l'IE devient un outil de connaissance et de compréhension permanente des réalités des marchés, des concurrents, de leurs cultures, de leurs intentions et de leurs capacités à les mettre en œuvre pour mieux agir et prendre les décisions les plus favorables à l'entreprise.

2.2. Les facteurs de consolidation de l'intelligence économique :

De profondes mutations ont caractérisé l'environnement de l'entreprise, un contexte mondial caractérisé par le développement considérable des échanges commerciaux, libéralisation des marchés financiers et l'extension des relations économiques internationales.

Des changements dans l'architecture du monde sont donc considérables et ont provoqué l'accélération du rythme de la mondialisation offrant ainsi à l'entreprise des opportunités à saisir mais aussi des menaces à échapper ou au moins diminuer les dommages.

« *Réfléchir le monde* » : le surveiller, le comprendre, se renseigner constamment sur ses évolutions dans toutes ses dimensions : politique, économique, sociétale... en sens large semble la clé pour continuer à exister, s'adapter à ses changements et pourquoi pas anticiper des événements futurs.

Ainsi l'utilité et le besoin en IE se sont confortés grâce au développement du phénomène de mondialisation, le développement des innovations et la profusion prodigieuse des TICs.

2.2.1. Mondialisation :

Selon A. Nonjon et P. Dalenne¹⁵ : « *La mondialisation est un phénomène aussi reconnu que craint, aussi complexe que controversé, rythmé par la déréglementation des marchés financiers, l'ouverture des frontières, l'essor de nouvelles technologies et l'interpénétration des systèmes* ».

¹⁵ Alain NONJON et Pierre DALLEENNE, la mondialisation acteurs et enjeux, édition Ellipces, 2004, p50.

La mondialisation est donc un phénomène multidimensionnel qui a suscité des turbulences sur divers plans de plus en plus complexe à analyser. D'intense bouleversement se sont opérés et ont modifiés l'organisation de divers systèmes et processus et les comportements de tous les acteurs à échelle mondiale.

L'environnement de l'entreprise est devenu de plus en plus complexe et incertain et demande beaucoup plus d'attention afin de mieux mener ses actions et fixer ses objectifs tout en prenant en compte les mutations autour d'elle et donc de meilleures perspectives de développement en réduisant l'incertitude.

La mondialisation est donc un fait qui concerne le monde dans sa globalité, elle désigne une restructuration des entreprises dans le souci d'optimisation de gestion et de productivité. Elle résume les **3D** :

Déréglementation se traduit par la suppression de contrôles nationaux des échanges et la libéralisation des mouvements de capitaux.

Désintermédiation qui signifie les emprunteurs privés peuvent désormais emprunter sur le marché financier sans avoir recours aux crédits bancaires.

Décloisonnement qui renvoie à la suppression de toute entrave à l'accès aux marchés des capitaux et aux différents métiers de la finance.

La mondialisation met au défi les entreprises et les contraint à évoluer dans un environnement incertain et plein de surprises. Un environnement où les caractéristiques principales sont l'intensité concurrentielle et une course vers les nouvelles technologies et l'innovation.

2.2.2. Les TICs et le développement économique :

Les technologies de l'information et de la communication (TICs) sont définies comme l'ensemble des techniques utilisées pour la collecte, le traitement et la diffusion de l'information notamment l'informatique, internet et télécommunication.

Marshal McLouhan¹⁶ annonce dans les années 60 : « *l'avènement prochain d'un village global : un monde dans lequel chaque individus pourrait entrer en contact avec tout les individus de la planète, partageant les même valeurs, s'émouvant de même événements mondialement médiatisés et consommant des biens culturel communs* ».

¹⁶ M. HOUDU, H. RAVET, la mondialisation, édition ELLIPSES, 2005, p49.

On l'est aujourd'hui ! Les TICs prédominent une bonne partie de notre existence, des ordinateurs, des téléphones, des Smartphones, les medias, internet...

L'information est donc disponible pour tous à tout moment, elle est considérée comme source de richesse et de croissance économique où l'accès à cette dernière constitue un enjeu pour toutes entreprises souhaitant continuer à exister différemment de la concurrence.

« Porteuse de grands espoirs, voire d'utopie créatrice, les TICs ont été perçus comme le vecteur possible du partage par le plus grand nombre, de toutes les informations disponibles sur tout les sujets et d'une communication généralisée à l'échelle de la planète »¹⁷.

Avec ces avancées fulgurantes des technologies, les TICs se révolutionnent constamment et l'information semblait de plus en plus franchir toutes les frontières temporelles, terrestres et même économiques et culturelles. Elles constituent donc un moteur de développement économique grâce à la réduction des coûts, raccourcissement des temps et des espaces, réorganisation des processus et fluidité de la circulation de l'information.

En effet, elles influent sur l'efficacité organisationnelle puisque ce sont des technologies qui portent sur techniques de coordination et de décision, des systèmes de gestion collective de l'information utile pour des choix stratégiques.

2.2.3. L'innovation :

Nous assistons depuis plus d'une vingtaine d'années à l'émergence d'une économie nouvelle transformée par l'avènement des technologies de l'information et de communication. Dans ce contexte, il apparaît urgent de préparer nos entreprises et nos organisations aux nouveaux défis économiques mais aussi sociétaux issus de la mondialisation.

L'IE est d'autant plus intéressante et plus efficace dans une entreprise innovante. Car cette dernière est souvent en renouvellement, les besoins en informations sont plus intenses, l'utilité de sécurité est plus importante et elle est en recherche permanente pour introduire son produit et influencer son environnement.

L'innovation consiste à transformer les bonnes idées collectées dans le réseau pour fournir un produit, un service, une technique ou un processus nouveau ou amélioré en

¹⁷ M. HOUDU, H. RAVET, 2005, op cit (idem), p58.

tenant compte de son environnement. Elle consiste donc à « *l'introduction effective, dans le circuit économique, de ce que l'on a inventé et découvert et qui constitue un progrès* »¹⁸.

Il existe deux types d'innovation : une innovation dite **incrémentielle** visant l'amélioration d'un produit ou procédé existant et l'innovation dite **de rupture** concernant le développement et l'introduction sur le marché d'un produit ou procédé nettement nouveau.

En optant pour l'innovation l'entreprise vise deux objectifs principaux, d'une part renforcer sa position sur le marché en s'acquérant des avantages compétitifs, augmenter ses parts de marché en proposant des produits et services davantage utiles et avec le meilleur rapport qualité-prix. D'autre part elle vise le profit et donc optimiser sa rentabilité, avoir de meilleures marges.

3. Intelligence économique dans le contexte Algérien :

La transition d'une économie planifiée vers une économie de marché suppose le retrait de l'Etat en tant qu'acteur principal de l'économie et permet l'émergence de nouveaux acteurs et de nouvelles forces qui conditionneront son équilibre et son fonctionnement. En cette nouvelle économie l'Etat assure le rôle de régulateur où il doit veiller sur le respect de règles de la concurrence et empêcher toutes actions déloyales qui peuvent nuire à son équilibre.

En 1994, l'Algérie s'est inscrite dans le processus de transition d'une économie dirigée vers une économie de marché exprimant sa volonté d'adhésion dans un environnement mondial caractérisé par des échanges commerciaux, technologiques et informationnels.

Cette ouverture sur le marché mondial, entraîne l'entreprise dans une nouvelle économie où l'information et les technologies d'information et de communication jouent un rôle déterminant pour la vie de l'entreprise. Cependant, elle offre aux entreprises algériennes d'importantes opportunités de développement mais l'expose aussi à des menaces qui peuvent mettre en péril leurs existences.

¹⁸ F. JAKOBIAK, l'intelligence économique : la comprendre, l'implanter et l'utiliser, édition Organisation, 2004, p44.

De ce fait, les entreprises se retrouvent face à des évolutions permanentes dans leurs environnements. L'Etat algérien soutient l'entreprise dans cette démarche et lance des programmes de mise à niveau qui l'ont mis au cœur de l'économie et l'initient à des stratégies et des outils leur permettant de suivre les mutations de son environnement et d'aller à la rencontre de la performance. Et parmi les outils que l'Etat algérien a compris son importance pour ses entreprises est l'IE et lui donne une définition et expliquant son rôle pour la prise de décision et l'a intégré pour la première fois dans « *la stratégie et les politiques de relance et de développement industriel* » de 2006.

3.1. la stratégie et les politiques de relance et de développement industriel :

Le conseil du gouvernement a pris conscience de l'importance de l'IE et lui consacre sa réunion du 20 décembre 2006, dans le cadre du développement industriel, pour le traitement du dossier portant sur : « Stratégie et politiques 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.

« La stratégie de relance et de développement industriels n'est consistante que si elle est soutenue par des politiques publiques qui permettent d'enclencher un processus d'absorption technologique durable et auto entretenu et assure une endogénéisation du fonctionnement de l'économie nationale et une mobilisation de l'entreprise et des acteurs nationaux »¹⁹.

L'innovation et les TICs sont devenues des variables stratégiques déterminant de la compétitivité des entreprises et leurs pérennités. Il s'agit aussi d'un dépassement d'une réflexion basé sur les outils vers l'adoption des démarches permettant une exploitation de l'information et son partage afin de développer de nouveaux modes de gestion.

Une définition donc a été attribuée au concept d'IE par le gouvernement Algérien : « *du recueil, de l'analyse, du traitement et de la diffusion de l'information pertinente et utile*

¹⁹ Ministère de l'industrie et de promotion des investissements, « La Stratégie et les politiques de relance et de développement industriel », disponible sur : <http://caredz.org/doc/contributions/Avant%20projet%20de%20livre%20blanc%20Stratg%20industriel.pdf>

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 »²⁰.

Cette définition met en exergue le volet fondamental d'IE qui consiste à approvisionner les décideurs d'informations utiles les aidant à trancher dans des situations de risques et d'incertitudes et les amenant à se projeter dans le futur en essayant de prévoir et d'anticiper des événements susceptibles de surgir.

Ainsi pour le développement d'un tel outil nécessite l'implication des pouvoirs publics par la mise en œuvre d'une politique publique d'IE pour la gestion de la complexité à laquelle est confrontée les entreprises dans leurs environnements. Par ailleurs, selon « **la stratégie et les politiques de relance et de développement industriel** »²¹, cette politique se traduit par :

- la création d'un « **haut comité de prospective et de sécurité économique** » sous le contrôle direct du Président de la République ou du Chef du Gouvernement, chargé de la coordination des activités, institutions et moyens publics affectés aux tâches de renseignement économique;
- La nomination d'un « **haut responsable d'intelligence économique** », installé auprès de la Chancellerie du Gouvernement et qui sera en charge de la coordination des activités d'intelligence économique ;
- L'installation de « **responsable-relais de l'intelligence économique** » dans différents ministères (Affaires étrangères, Sciences et technologie, Intérieur, participation et promotion de l'investissement, Industrie et Finances, PME/PMI) ;
- La mise en place de « **structures régionales de pilotage de l'intelligence économique** » (observatoires économiques régionaux) ;
- La création d'« **interface intelligence économique** » au niveau du management exécutif des entreprises.

²⁰ Conseil du gouvernement, 20 décembre 2006.

²¹ Synthèse de la stratégie industrielle, disponible sur : <http://www.consulatalgerie-paris.org>. visité le 20 avril 2013.

Le dispositif d'IE doit être présent dans les administrations centrales et régionales, les missions économiques des différentes ambassades algériennes, chambres de commerce et d'industrie, les fédérations patronales et associations professionnelles, les organismes publics chargés du financement des entreprises et du soutien à l'innovation.

Un programme assez charmant dans son ensemble, pleinement inspiré du modèle français auquel on n'a pas tenu engagement et demeure des écrits sans une prise en charge réelle.

Peu d'entreprises publiques ou privés ont relevé le défi : Soidal, Sonatrach, Sonalgaz, Algérie Telecom, Cevital, mais sans qu'il soit traduit en démarche structurée à dimension stratégique. Et pour le reste l'IE est toujours un phénomène à la mode et se retrouve en phase initiale de sensibilisation et de prise de conscience.

3.2. Le Ministère de l'Industrie de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion des Investissements (MIPMEPI) :

Le ministère de l'industrie vient en appui du programme de l'Etat en matière de sensibilisation à l'IE comme outil de développement dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Il est donc l'un des rares organismes qui a pris conscience de l'importance de l'IE et qui a même dépassé le stade de la théorie et de sensibilisation.

Il a été créé en 2008 la Direction Générale de la Veille Stratégique des Etudes Economiques et des Statistiques (DGVSEES) chargé de la promotion des activités de l'IE en veillant à fournir des informations fiables relatives au secteur industriel.

La DGVSEES est composée de trois divisions²² :

- La division de la Veille Stratégique et de l'information Économique (DVSIE) : assure la veille stratégique, constituer des banques de données et assurer l'échange d'information ;
- Division des Études Economiques (DEE) : chargée de toutes les études de marché intérieur ou extérieur afin d'apporter les informations nécessaire au développement industriel ;

²² www.mipmepi.dz visité le 26/04/2013.

- Division des Statistiques, des Enquêtes et de l'Évaluation (DSEE) : collecter des statistiques, réaliser des enquêtes relatives aux PME et au secteur industriel et constituer des bases de données.

Cependant cette direction publie des bulletins de veille trimestriels ou semestriels dont lesquels on y trouve des statistiques, des événements, des études et des enquêtes relatifs à l'environnement économique dans son ensemble. Une série : « *Rapport Sectoriel* » s'ajoute aux bulletins qui consiste à présenter un état des lieux, enjeux et tendance par rapport à un secteur donné (pharmaceutique, Telecom,...) dans le monde et en Algérie. Elle utilise des informations qui lui sont fournies par des actions de veille et des organismes nationaux tels

que l'ONS, CNAS, CNIS, système d'information douanier, système d'information de la DGI... dans le cadre d'un accord consenti concernant la nature de l'information, sa périodicité et les canaux de transmission.

Le ministère apporte son appui au profit des événements de sensibilisation comme ce fût le cas pour le colloque international de 2008 sur « *gouvernance des institutions et l'intelligence économique* » organisé par l'UFC et parrainé par le président de la république. Le ministère s'engage activement pour accueillir des séminaires et des journées d'étude en vue de contribuer à la vulgarisation du concept d'IE et à faire découvrir aux chefs d'entreprises et aux formateurs la nécessité de cette outil pour le développement de notre économie.

Les actions de ministère ne se sont pas arrêter au niveau de sensibilisation mais il a édité un document de référence en septembre 2010 afin initier les entreprises pour la concrétisation d'une démarche d'IE. Ce document nommé « *Manuel de formation en intelligence économique en Algérie* », il « *fournit un programme indicatif de modules de formation qu'il conviendra d'assurer aux cadres devant se spécialiser dans l'IE et la Veille stratégique. C'est un programme qui se veut adapter aux besoins et aux contextes locaux des entreprises et des cadres algériens. C'est un fait qu'une industrie mieux formée et outillée représente un atout majeur de notre économie dont les besoins en diversification deviennent vitaux et appellent une prise en charge organisée et cohérente* »²³. Il s'agit

²³ « Manuel de formation », document de référence 2010, ministère de l'industrie, PME et de la promotion des investissements, p 45.

d'outiller le manager et chefs d'entreprise face à un environnement mondialisé où la concurrence et l'évolution technologique sont des facteurs déterminants et à considérer lors de l'élaboration de sa stratégie en vue de défendre son positionnement et son développement.

3.3. L'intelligence économique en Algérie (colloques et formations) :

Huit années se sont écoulées depuis que le concept d'IE a apparue lors du conseil exécutif de 2006, des institutions, des chercheurs et des laboratoires se sont donc intéressés à cette nouvelle donne dans l'économie algérienne.

3.3.1 Les colloques, séminaires et conférences :

Des séminaires, des colloques, des journées d'études et tables rondes sont donc consacrés à l'IE afin d'en faire de cet outil un levier d'action redoutable au profit des gens de l'entreprise et de mettre en exergue le rôle important qu'a l'Etat à jouer afin d'en faire de lui un projet d'Etat sur lequel on doit se concentrer l'effort public et privé.

De nombreux événements sont organisés par des universités, des ONG, des ministères et établissements dont les thèmes se résument aux systèmes d'informations, des assises de définitions et sensibilisation à l'IE, l'approche de réseaux et processus décisionnel et l'importance des TICs dans la démarche d'IE, etc.

Nous présenterons en annexe un tableau que nous avons conçu et qui comporte un ensemble d'événements organisés autour de l'IE entre 2009 et 2012.

L'ensemble de ces événements concernaient l'IE de façon directe ou indirecte. Directe car ils abordent le concept d'IE en tant que démarche nécessaire de développement et de croissance économique ainsi qu'a son émergence dans le contexte Algérien et indirecte où sont traités des outils de l'IE et ses fonctions ainsi que les facteurs favorisant son épanouissement tels que l'innovation et les TICs

Les communications lors de ces événements sont à la fois faites par des intervenants nationaux : Mohamed Bacha, Hayat Kendel, Nabila Sahnoune, Amina Kadri, Sofiane Saadi, Faouzi Bensebaa... et étranger : Véronique Mesguich, Christian Coutenceau, Pascal Frion, Jérôme Bondu...

Ces évènements sont d'une importance tant pour les entreprises que pour l'Etat, ils permettent de confectionner un cadre normatif pour le développement de cet outil et d'en faire de lui un vecteur capital de croissance et de compétitivité.

3.3.2. Les écoles et formations :

La formation est un élément essentiel qui permet d'instituer des disciplines et de former de nouveaux potentiels capables d'apporter de la valeur sur le terrain.

Les actions en formation en matière d'IE sont trop maigres. En 2008, l'Université de la Formation Continue (UFC) est la première à avoir une formation de post graduation spécialisée en intelligence économique destinée principalement aux cadres dirigeants et administrations de l'Etat. En octobre 2011, un tout nouveau master appelé "Master spécialisé en Intelligence Economique et Management Stratégique" a vu le jour à l'Institut Supérieur de Gestion et de Planification (ISGP) d'Alger.

Un master d'IE est aussi prévu à l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM-Alger) mais qui n'est pour l'instant pas lancé.

L'IE est aussi enseignée dans des écoles supérieures et des universités comme module dans les spécialités telles que management, marketing et informatique...

Par ailleurs ce 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 de personnes qualifiées connaisseurs de métier afin de développer avec lui une démarche IE pour une meilleure connaissance de l'environnement et une amélioration de processus de prise de décision.

L'IE est toujours en sa phase d'émergence dans l'économie algérienne et rares sont les entreprises et institutions qui ont compris son importance, adopté ses démarche et surtout de continuer à la déployer dans un contexte favorable à l'information, de son partage et son exploitation.

La recherche d'information est devenue vitale, un besoin affirmé des entreprises, où s'informer sur les forces en présence de son environnement, les opportunités et menaces qui peuvent l'affecter, devient décisive et qui a pu s'imposer à travers le temps et à échelle mondiale.

Désormais, s'amorcer d'un outil adéquat leur permettant de rendre disponible l'information et son exploitation efficace est une priorité pour toutes entreprises afin d'assurer un développement croissant dans un environnement de plus en plus complexe et incertain. C'est dans cette optique que l'IE s'est construit et s'est développé graduellement.

J.C. Possin et B. Besson définissent l'IE comme « *un système collectif d'acquisition, de production et de transformation de l'information en connaissance utile permettant d'améliorer son processus de prise de décision* »²⁴. Cette définition met en exergue l'importance de drainer les informations pertinentes susceptibles d'influer sur l'entreprise afin de les exploiter par une prise de décisions efficaces et donc élaboration d'une stratégie adéquate pour atteindre ses objectifs.

Par conséquent, la relation étroite entre la stratégie et l'IE ne peut être omise, vu les informations de valeur que peut fournir cette dernière pour une meilleure visibilité et orientation de choix stratégique.

De ce fait, le chapitre suivant sera consacré aux interrelations qui peuvent exister entre les deux concepts cités auparavant.

²⁴ D. BRUTE DE REMUR, ce que veut dire l'intelligence économique, Editions Organisations, 2006, p 43.

**CHAPITRE II : INTELLIGENCE ECONOMIQUE
COMME LEVIER DE LA STRATEGIE
D'ENTREPRISE**

De nos jours l'aire d'action des entreprises est le monde entier, les notions de national, voire régional se sont estompées progressivement, laissant ainsi place aux firmes œuvrant au niveau mondiale.

En effet, de telles évolutions ont été accompagnées par un revirement des stratégies des entreprises, ainsi qu'une introduction accentuée des nouvelles pratiques managériales, dont l'IE est sans doute, la manifestation patente de ces pratiques.

Dans cette perspective, les auteurs s'accordent à confirmer que l'un des objectifs extrêmes de l'IE est d'atténuer l'incertitude régnante dans ce nouvel environnement économique, que C. HARBULOT a qualifié d'environnement de « guerre économique »²⁵, ainsi pour survivre dans ce dernier, le recours aux divers comportements tant offensifs que défensifs se révèlent décisifs dans la survie des entreprises.

En outre, penser la pérennité et la rentabilité de l'entreprise à long terme, impose de (re) placer l'IE au cœur de la réflexion stratégique et des orientations traditionnelles de l'entreprise.

Dès lors, l'étude des filiations tissées entre l'IE et la stratégie de l'entreprise s'impose, dit autrement, dans ce qui suit nous tenterons, de mettre en exergue, les interrelations existantes entre l'IE et la stratégie via la matrice classique SWOT qui a connu un large succès, puisqu'elle permettait réellement de formaliser la décision stratégique à travers la modélisation des opportunités et menaces, ainsi que la carte concurrentielle du secteur de M. PORTER, ce dernier a été le premier à modéliser l'environnement concurrentiel de l'entreprise en cinq forces principales, pesantes sur l'activité quotidienne de la firme .

En conséquence, le choix de ces deux modèles ne prétend point l'exhaustivité, particulièrement parce que les outils d'analyse potentiellement utiles sont nombreux. Le choix des deux modèles cités ci-dessus a été particulièrement guidé par la visibilité des interactivités existantes entre l'IE et stratégie d'entreprise, toutefois, il faut reconnaître que ces outils d'analyse stratégique : SWOT et forces de Porter non pas de valeur en eux-mêmes s'ils ne sont pas intégrés dans un processus d'IE planifié et ciblé.

²⁵ C. HARBULOT, « La machine de guerre économique », édition Economica, 1992.

1. La stratégie d'entreprise :

L'entreprise évolue aujourd'hui dans un monde global, avec en particulier une très forte évolution des forces concurrentielles et des mutations technologiques se répandant sur toutes les facettes de l'activité économique. De ce fait, les entreprises seront dans l'obligation de définir une stratégie leurs permettant de faire face et d'aller dans le sens de la réalisation de leurs objectifs.

Avec l'évolution de leur environnement, les entreprises sont amenées à s'ajuster aux nouvelles exigences de marché par rapport à l'approvisionnement, la production, la distribution... et à adopter de nouvelles stratégies pour répondre aux besoins de leurs clients et pérenniser son existence. Cette dernière ne peut se réaliser que par des choix stratégiques et le déploiement de la stratégie projetant l'entreprise pour le long terme.

Les études de la stratégie d'entreprise s'est développée au cours du temps et a connu une succession d'auteurs qui ont contribué à l'émergence des concepts de la stratégie notamment dans le monde économique. I. Ansoff (école de planification et de stratégie 1960), H. Mintzberg (structure et dynamique des organisations 1970), M. Porter (choix stratégique et avantage concurrentielle 1980) et G. Hamel, C. K. Prahalad (approche basée sur les compétences 1995) sont les pionniers de la stratégie d'entreprise, mais dans le cadre de notre travail nous allons se baser en grande partie sur les modèles proposer par M. Porter.

Par conséquent, de nombreux questionnements sont soulevés comme : C'est quoi une stratégie ? Et comment elle est élaborée au sein de l'entreprise ? Nous essayons d'apporter des éléments de réponse à ces interrogations dans ce qui suit.

1.1. Définitions:

Dans son article intitulé « what is strategy? », M. PORTER a défini celle-ci comme suit: *“Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of*

*activities. If there were only one ideal position, there would be no need for strategy... the essence of strategic positioning is to choose activities that are different from rivals*²⁶."

En effet, pour PORTER la stratégie est la création d'une position idéale et de valeur, impliquant ainsi différents types d'activités. L'essence du positionnement stratégique de la firme est de choisir des activités différenciés de celles des ses rivaux.

N. MOINET, définit la stratégie ainsi: « *la stratégie est l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action et d'être apte à ressembler le maximum de certitudes pour affronter l'incertain* »²⁷.

Nous constatons qu'à la différence de la définition de PORTER de la stratégie, celle de MOINET, se penche davantage sur l'usage de l'information et de son exploitation optimale, dans le but d'agir avec certitude et assurance, et donc de réduire les zones d'ombres auxquelles font face les diverses entreprises.

1.2. Les divers types de la stratégie

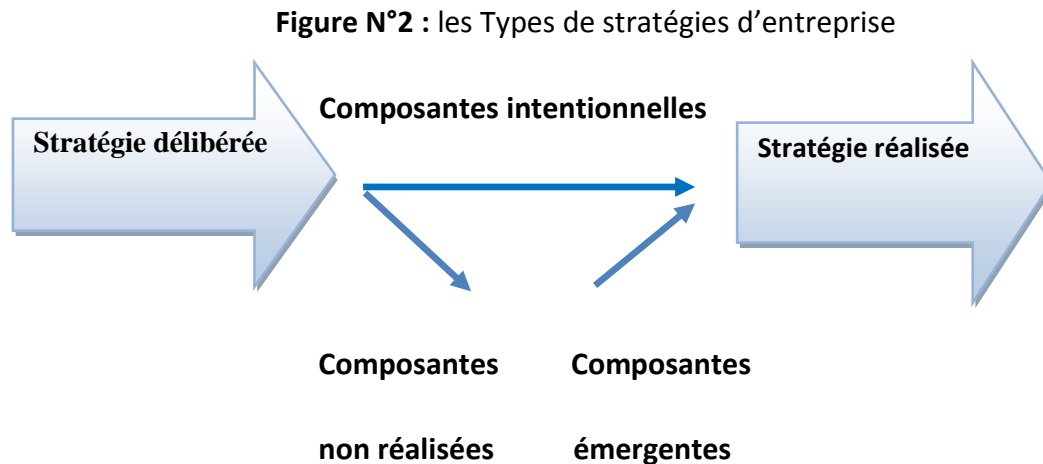
Mintzberg et Waters (1985) montrent que la stratégie envisagée par une entreprise correspond à ce qui est qualifié de stratégie délibérée, c'est-à-dire celle formulée préalablement, que la firme entend réaliser dans une durée déterminée.

Cependant, le long de la vie de l'entreprise, notamment avec la turbulence incessante de son environnement, la stratégie délibérée peut ne pas correspondre à celle réalisée effectivement, cela insinue que certaines de ses composantes ne sont pas réalisées, suite à l'émergence de composantes inédites, qui apparaissent sans intentionnalité, ce qui marquera un revirement de la stratégie réellement réalisée.

D'ailleurs comme le montre la figure suivante, la stratégie délibérée est loin d'être souvent celle réalisée, car d'autres stratégies émergentes surgissent, modifiant ainsi le cours des événements.

²⁶ M. PORTER, « What is strategy? », Harvard Business Review, November-December 1996, p 68.

²⁷ N. MOINET, « De l'information utile à la connaissance stratégique : la dimension communicationnelle de l'intelligence économique », revue communication et organisation, N°35, 2009, p215-225.



Source : Mintzberg et Waters, (1985), p.258.

Par conséquent, après ce bref survol sur les types de la stratégie des entreprises, nous dégagons le premier lien de la stratégie et IE, en effet, l'IE de l'entreprise tend à réduire l'incertitude et les zones d'ombres qui font que la stratégie délibérée s'éloigne de celle réalisée en fournissant les informations de valeur, cela en amont du processus d'élaboration, toutefois, l'IE intervient aussi en aval de ce dernier, afin de permettre à la firme de réagir rapidement suite à l'émergence de composantes, jusque là non pas été prises en compte et d'adapter sa stratégie en incluant ces dernières comme variables stratégiques de processus de prise de la décision.

1.3. Les niveaux de la stratégie :

Par ses choix stratégique l'entreprise s'engage à satisfaire les attentes de l'ensemble des parties prenantes tout en cherchant à acquérir un avantage concurrentiel et veiller à le maintenir à long terme.

Dans son domaine d'activité l'entreprise œuvre à deux niveaux de stratégie à savoir, la stratégie globale et la stratégie d'activité.

- **La stratégie globale ou stratégie corporate** : concerne l'organisation dans sa globalité et consiste à déterminer le secteur où les dirigeants souhaitent se positionner. Les décisions prises reposent sur le choix nécessaire pour se différencier de la concurrence et optimiser donc ses profits.

La stratégie corporate engage l'ensemble des actions de l'entreprise sur le long terme. Elle est élaboré par la direction générale et consiste à définir les métiers qu'elle veut

adopter et les secteurs dont lesquels elle souhaite être présente. Elle peut être de spécialisation, de diversification, d'intégration ou d'internationalisation :

- ✓ **La spécialisation** : consiste à concentrer des ressources et des moyens importants de l'entreprise sur une seule activité stratégique. Elle permet d'augmenter son savoir faire et de bénéficier des gains en terme de coûts grâce à l'effet d'expérience et d'économie d'échelle.
- ✓ **La diversification** : contrairement à la spécialisation, la diversification consiste à l'adoption par l'entreprise d'activités nouvelles proches de son activité de base ou bien différentes et sur lesquelles seront répartis l'ensemble de ses ressources. La diversification est souvent choisie par des entreprises dans une perspective de croissance.
- ✓ **L'intégration** : « *la stratégie d'intégration peut être considérée comme une forme particulière de diversification* »²⁸. L'entreprise cherche à intégrer dans sa chaîne de valeur de l'entreprise des activités amont et/ou aval de son processus. Cette stratégie permet de réduire la dépendance vis-à-vis de l'extérieur et de manipuler la valeur créée dans l'entreprise.
- ✓ **L'internationalisation** : en fonction de ses moyens, l'entreprise choisit un marché étranger dans lequel elle veut déployer ses activités. De ce fait des avantages de localisation sont ciblés comme : les coûts de main d'œuvre, la croissance du marché, la richesse naturelle...
- **La stratégie d'activité ou business stratégie** : consiste à définir une stratégie pour un domaine d'activité spécifique de l'entreprise afin d'obtenir un avantage concurrentiel et apporter de la valeur pour le client cible et par conséquent pour l'entreprise.

Cependant selon Porter: « *au niveau le plus général, on peut identifier trois grandes catégories de stratégie qui ont une cohérence interne (utilisable isolément ou en combinaison) et qui peuvent mettre une firme dans une situation tenable à long terme et lui permettre de surclasser ses concurrents dans un secteur* »²⁹.

²⁸ Helfer, Jean-Pierre, Kalika, Michel, Orsoni, Jacques, Management : stratégie et organisation, 8e édition, édition Vuibert, 2010, p217.

²⁹ PORTER M, « Choix stratégique et concurrence », ECONOMICA, 1982, op cit, p 37.

Les stratégies business face à la concurrence conduit l'entreprise à adopter des actions qui la distinguent de la concurrence en présence, obtenir un avantage compétitif durable et donc réussir le développement de l'entreprise et préserver sa position.

Les stratégies définies par M. Porter sont de 03 catégories :

- ✓ **Stratégie de domination par les coûts** : « *l'entreprise cherche à s'assurer un avantage au niveau de ses coûts sur l'ensemble de ses concurrents* »³⁰. Cette stratégie a pour objectif de vendre moins cher que la concurrence en diminuant le plus possible ses coûts. Elle s'appuie sur quatre principales variables qui sont l'économie d'échelle, l'effet d'expérience, l'approvisionnement et l'innovation.
- ✓ **Stratégie de différenciation** : « *vise à créer quelque chose qui soit ressenti comme unique au niveau de l'ensemble de secteur* »³¹. Elle consiste à générer une marge supérieure au profit de l'entreprise en proposant des produits ou services différents dans son secteur afin de faire face à la concurrence. Cette différenciation peut être par rapport à la valeur perçue par le client, une nouvelle technologie, l'image de marque, le design....
- ✓ **Stratégie de concentration** : « *s'organise autour d'une cible particulière à laquelle on s'efforce à procurer un très bon service* »³². Elle consiste à choisir un segment particulier du secteur et concentrer l'ensemble de ses ressources et moyens pour le développement de ce dernier soit par une différenciation soit par une diminution des prix.

En résumé la stratégie signifie à prendre position sur un marché spécifique et répondre à des besoins d'une clientèle particulière dans un environnement concurrentiel.

Par conséquent, après cette traversée des niveaux la stratégie des entreprises qui met en évidence encore une fois le lien entre les deux concepts IE et stratégie, en effet, l'IE de l'entreprise éclaire sur les stratégies adéquates en fonction des prérogatives de chaque niveau et ses besoins spécifiques en informations pertinentes.

³⁰ STATEGOR, décision, structure, identité : politique générale de l'entreprise, Edition Dunod, 4^{EME} édition, 2005, p14.

³¹ M. Porter, op cit, p 40.

³² Idem, p42.

2. L'intelligence économique, levier d'action pour la stratégie d'entreprise :

Pour les entreprises conscientes de l'utilité de l'IE dans leur fonctionnement, recourent précipitamment à la mise en place de cette dernière.

En effet, l'IE ne prend pas la place d'un système de management ou d'un mode d'organisation. En l'occurrence « *elle vient compléter, irriguer, sensibiliser* »³³ les autres fonctions de l'entreprise avec un flux continu d'information de toute nature, et c'est justement, cette diffusion incessante de l'information autour des axes bien définies par la stratégie de l'entreprise, qui confère des avantages concurrentiels décisifs à l'entreprise.

Donc, l'IE doit servir l'entreprise d'un levier d'action incontestable, articulé autour d'un ensemble de finalité que souhaite atteindre cette dernière dans un horizon plus ou moins long.

L'IE sert à innover, à prendre des décisions stratégiques efficaces, à devenir performantes, à construire des avantages compétitifs décisifs, ensemble d'action sur lesquelles nous allons s'attarder dans ce qui suit.

2.1. L'intelligence économique comme levier d'innovation :

L'environnement actuel se caractérise par le développement important des technologies, toutes fois, ces dernières peuvent se transformer rapidement en technologie clés dans un domaine ou peut se retrouver de base ou obsolète.

Par ailleurs, « *l'accès aux innovations techniques joue un rôle déterminant dans la recherche de la performance et de l'avantage concurrentiel* »³⁴. Les entreprises ont, par conséquent intérêt à adopter une démarche innovatrice dans sa politique afin de s'adapter aux perpétuels changements de son environnement et donc garantir la pérennité de leurs activités.

³³ BRUTE DE REMUR, « Ce que l'intelligence économique veut dire », Editions ORGANISATIONS, 2006, p 49.

³⁴ J.L. LEVET (sous direction), les pratiques de l'intelligence économique, Edition Economica (2eme Ed), 2008, p54.

Ainsi l'IE permet à l'entreprise de se doter des connaissances nécessaires, en particulier des connaissances technologiques pour le développement de politique d'innovations. Avoir une fonction palpable d'IE au sein de l'organisation est synonyme d'une bonne appréhension de l'environnement tant externe (commercial, technologique, concurrentiel,...), qu'interne.

Toutefois, cette connaissance de son entourage fournit une plate-forme solide à l'innovation au sein de la firme.

Innover s'amorce par une bonne écoute et connaissance des clients d'une entreprise, ce qui est difficile sans un dispositif assidu accompagnant et se renseignant sur ceux-ci, de plus que les affirmations sur les innovations les plus réussies viennent du marché et non des laboratoires, s'accroissent davantage.

2.2. Intelligence économique outil d'une prise de décision efficace :

L'entreprise dans son fonctionnement est destinée à prendre des décisions dont le degré d'importance est variable, bien souvent l'urgence de la situation nécessite une décision rapide et qui est prise dans un contexte incertain³⁵.

« *L'intelligence économique permet de prendre une meilleure décision, et une fois que cette décision est prise, à en minimiser les risques* »³⁶, en effet, les informations fournies par l'outil IE réduisent considérablement l'incertitude à laquelle fait face l'entreprise. Ainsi détenir de l'information dont un membre a besoin lors de la prise d'une décision, conditionne amplement, l'efficacité de la mise en place de celle-ci par les exécutants.

En sus, à travers les opérations de surveillance perpétuelle des environnements, particulièrement, celui concurrentiel, permet à l'entreprise de distinguer les grands axes stratégiques des décisions prises par ses concurrents actuels ou potentiels.

De plus, l'IE est la force motrice, impactant positivement la prise des décisions au sein de l'entreprise, en fournissant l'information différenciatrice dans les temps opportuns.

³⁵ V. COGGIA, intelligence économique et prise de décision dans les PME, Edition l'Harmattan, 2009, p18.

³⁶ B. MARTINET, Y-M. MARTI, « L'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise », les éditions d'organisations, 1995, p 14.

Le vecteur de l'IE est l'échange permanent des informations à tous les niveaux et entre tous les services de l'entreprise, ce qui permet de leur enrichissement. En effet, chacun met en commun son savoir et ses ignorances, et cela garantit une réflexion collective autour des décisions à prendre.

2.3. L'intelligence économique source d'avantage compétitif :

Les entreprises quelle que soit leur nature, s'attachent à construire des avantages concurrentiels durables dans un contexte de développement de l'information et la diversité de ses usages. Les avantages construits par les entreprises sont voués à s'usés et devenir obsolètes plus rapidement qu'avant, cependant il existe aussi ceux qui se construisent davantage autour de l'exploitation efficace de l'information.

En effet, « *l'avantage concurrentiel le plus radical que peut obtenir une entreprise est de réussir à voir le marché d'une manière différente de ses concurrents* »³⁷, est cette vision originale du marché et de son environnement en général ne peut se concrétiser sans avoir des informations pertinentes relatives à ce dernier.

Conséquemment, pour l'entreprise moderne œuvrant dans à un environnement complexe et en pleine mutation conjuguées à une concurrence exacerbée pratiquement dans toutes les branches, où tout avantage concurrentiel n'est plus durable, l'idéal pour celle-ci est de s'engager dans une voie d'anticipation offensive, englobant même la remise en cause des avantages antérieurs avant que ceux-ci soient neutralisés par des concurrents.

Ainsi, dans un tel contexte, l'IE sera la seule issue de l'entreprise, dans le sens où elle offre à celle-ci une arme stratégique bien préparée, qui est l'information, qui doit être désormais considérée comme source redoutable d'avantage concurrentiel pour les firmes.

³⁷ M. PORTER, « Choix stratégique et concurrence », ECONOMICA, 1982, p 15.

2.4. L'intelligence économique levier de consolidation de la compétitivité de l'entreprise :

En recourant à tous les moyens d'information disponible légalement, l'IE permet à l'entreprise d'une part une meilleure appréhension de son environnement à l'instar des stratégies des concurrents, les tendances des marchés à venir, les dynamiques territoriales, les pratiques locales et internationales, ...

En effet, au-delà des décisions stratégiques, l'IE se reporte à « *l'ensemble des acteurs de la firme à qui elle permet d'identifier et minimiser les divers risques auxquels ils font face quotidiennement* »³⁸.

De surcroît, « *l'IE induit tout à la fois des comportements offensifs, comme la recherche et développement, transfert technologique, conquête de nouveaux marchés, et défensifs, tels que la protection du patrimoine, sécurité, maîtrise des risques industriels, commerciaux, d'altération de l'image* »³⁹. En plus de son volet offensif, l'IE cherche à s'imposer dans un marché de plus en plus concurrentiel et instable en adoptant des actions offensives.

En se référant à tous ce que nous venons d'évoquer sur les fonctions de l'IE en entreprise, nous précisons que cette dernière constitue indéniablement le nerf de la compétitivité de l'entreprise, et donc un impératif à sa survie dans un contexte de compétition mondiale atroce.

Par conséquent, A. JUILLET, le haut responsable chargé de l'IE en France, a souligné, dans son discours : « *l'intelligence économique est donc quelque chose qu'il faut développer, les entreprises doivent s'en servir pour être plus compétitives* »⁴⁰.

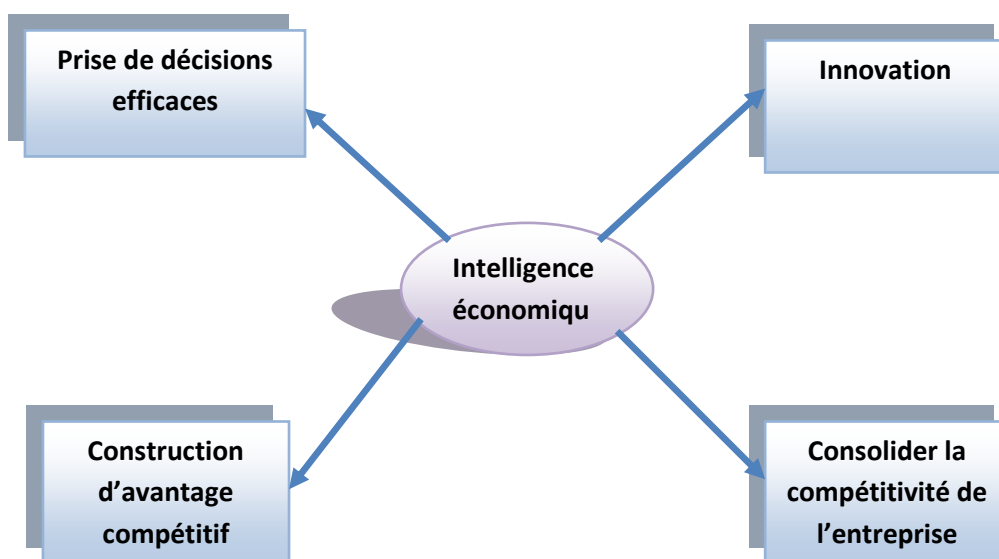
Nous récapitulons dans la figure suivante ce à quoi sert l'IE en entreprise, en effet, nous considérons que ces diverses actions déjà citées relèvent des enjeux primordiaux pour toute firme, souhaitant s'inscrire dans la durée et s'abonner à une rentabilité durable.

³⁸ A-G, SAIAH « L'intelligence économique », les Cahiers CREG, Mars 2007, p 4.

³⁹ Idem, p 06.

⁴⁰ A. BOULTAREAU, « L'intelligence économique et la mondialisation », résumé du discours de A. JUILLET au Colloque « Intelligence économique et pôles de compétitivité », 11 Mai 2006.

Figure N°3 : l'intelligence économique de l'entreprise, levier stratégique d'actions multiples.



Source : adapté par nos soins

Pour conclure, nous avons noté à travers ce passage sur les liens unissant l'IE de l'entreprise et sa stratégie, que leurs imbrication est tellement étroite que les dirigeants, ne doivent dorénavant songer à une élaboration fructueuse de stratégies sans cet instrument à la fois accompagnateur et orienteur de réflexion stratégique.

3. Les outils d'analyse stratégique et intelligence économique :

Parmi l'ensemble des informations fournies par le processus de veille intégré dans une démarche structurée d'IE, certaines s'avèrent stratégiques et donc susceptible de remettre en question la stratégie de l'entreprise.

Pour se conforter la stratégie d'entreprise s'appuie sur des outils d'analyse stratégique tels que la matrice SWOT et les cinq forces de Porter. Ces derniers doivent être alimentés systématiquement et en permanence par des informations nécessaires qu'elles soient en interne ou en externe afin de profiter des opportunités et éviter les menaces.

3.1. Le modèle des cinq forces de PORTER :

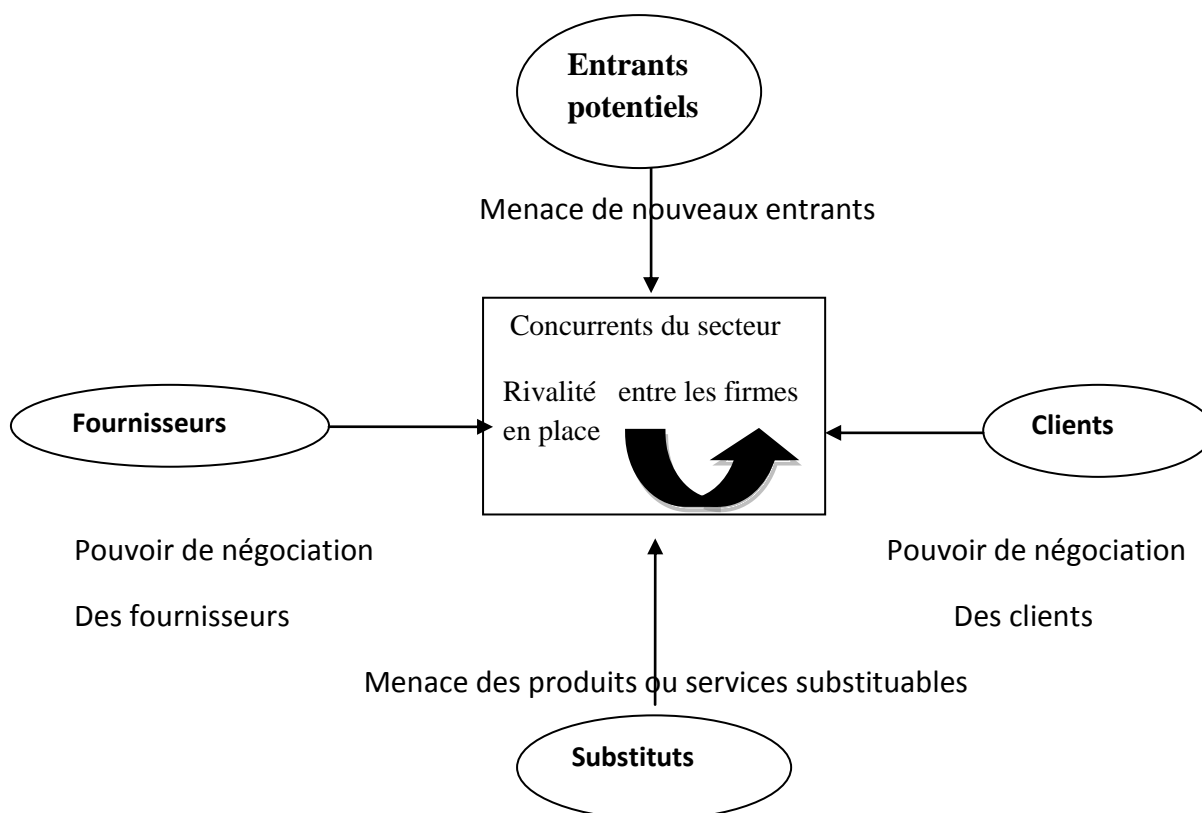
Dans un environnement en hyper-compétition, comme celui des entreprises actuelles, les firmes se rivalisent non seulement dans leurs marchés immédiats, mais

aussi de façon transversale, « la seule étude de la concurrence directe ne permet pas une estimation complète de l'intensité de la concurrence dans une industrie »⁴¹, c'est ainsi que le modèle des cinq forces de PORTER semble le plus adapté à faire miroiter et analyser les forces concurrentielles existantes dans un secteur d'activité donnée.

3.1.1. Présentation du modèle

En effet, pour cet auteur « l'état de la concurrence qui prévaut dans un secteur dépend de cinq forces fondamentales »⁴², ainsi l'intensité avec laquelle se pratiquent ces forces détermine le profit potentiel, ainsi que la marge de manœuvre dont dispose chacun des intervenants, que montre la figure suivante :

Figure N°4 : les forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur.



Source : Choix stratégique et concurrence, PORTER Michael, ECONOMICA, 1982, p 4.

⁴¹ J. ABRAHAM, « L'intelligence économique en pratique : de l'analyse stratégique à la veille concurrentielle », Cahiers de la documentation-Bladen voor documentatie, 2005, p 35.

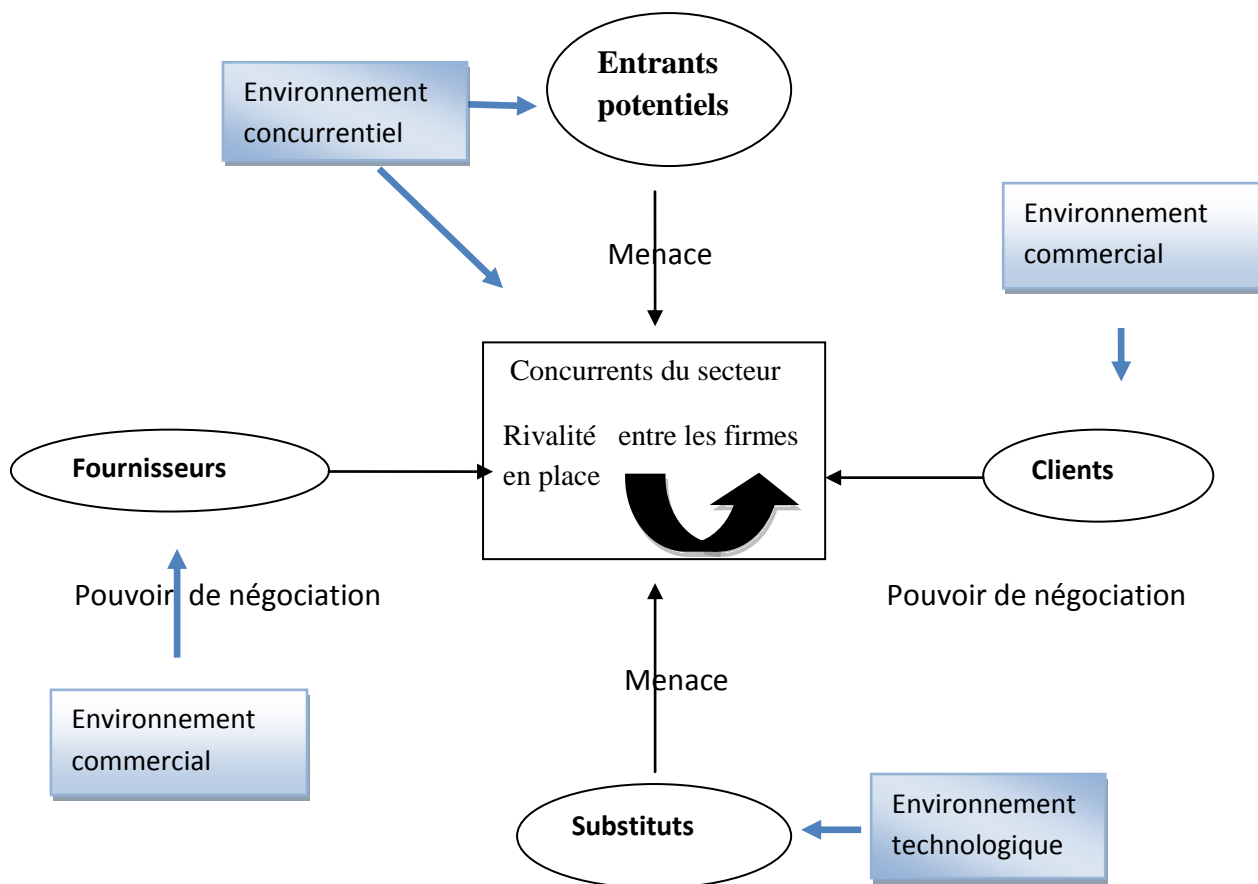
⁴² M. PORTER, 1982, op cit, p 03.

Nous notons, que ce modèle place l'entreprise au centre d'un champ de forces, et analyser ces dernières permet à celle-ci de mieux appréhender le contexte industriel dans lequel elle œuvre et évolue à plus ou moins long terme, mais aussi permet aux dirigeants des entreprises d'élaborer les stratégies assurant une compétitivité durable.

3.1.2. Intelligence économique et analyse des cinq forces :

Cependant, l'entreprise afin de pouvoir procéder à cette analyse, nécessite des informations de toutes natures, servant à éclairer chacune des forces discernée dans son secteur d'activité. Et c'est justement le rôle de l'IE au sein de l'entreprise, celui de fournir les informations dont ont besoin ses membres pour compléter le puzzle et donc de connaître sa place dans ce contexte complexe.

Dans cette perspective, il importe de noter que l'IE pour rassembler les informations pertinentes concernant ces forces pesantes sur la vie de l'entreprise, emploie des outils appropriés, notamment, la surveillance active de la dynamique d'évolution de ces dernières. Par ailleurs la figure suivante miroite le fait que l'IE de l'entreprise n'est à l'affût des informations en provenance de diverses sources telles que l'environnement technologique, réglementaire, commercial ainsi que concurrentiel.

Figure N°5 : Les environnements à surveiller par les entreprises

Source : adapté par nos soins

Positionner l'entreprise dans son environnement est un exercice de synthèse qui se nourrit des éléments informationnels prévenants des environnements évoqués si dessus, à cet effet, l'IE s'intéresse à la recherche d'informations ayant trait à l'environnement technologique à travers ce qui est nommé veille technologique, l'environnement commercial via la veille commerciale, celui concurrentielle par la veille concurrentielle, et enfin, le reste de l'environnement à travers la veille environnementale.

La veille technologique : s'intéresse, particulièrement, aux acquis scientifiques et techniques qui sont le fruit de la recherche fondamentale et de la recherche appliquée, aux produits et services, aux procédés de fabrication, aux matériaux ainsi qu'aux filières.

La veille commerciale : à travers cette dernière, IE se penche davantage à l'obtention des informations relatives aux clients comme l'évolution des besoins des clients à long terme,

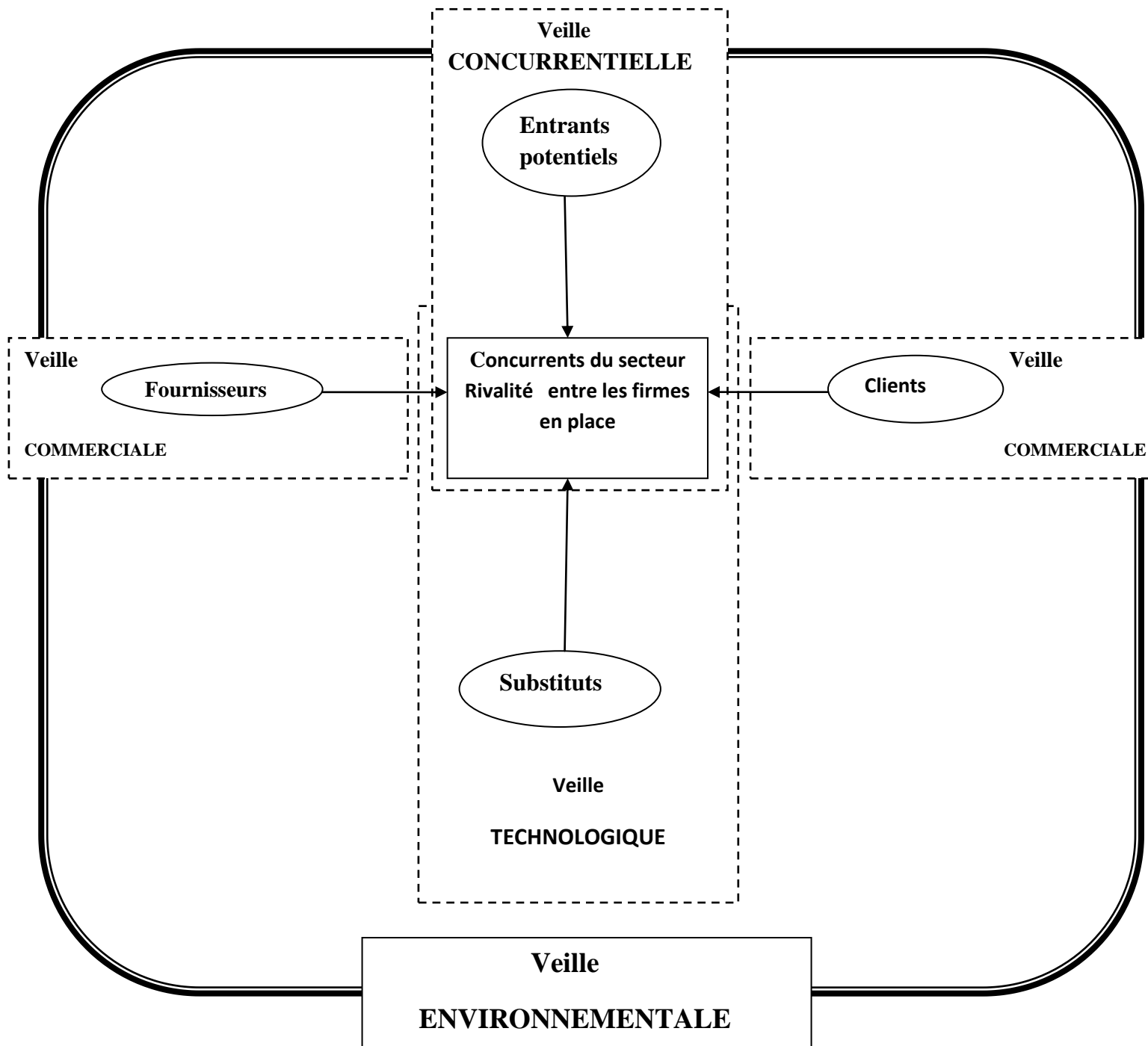
ainsi de la relation des ceux-ci à l'entreprise, Leur solvabilité. Et aux fournisseurs, dont l'évolution de leur relation à l'entreprise, et la capacité de ces derniers à fournir au moindre coût sur une période donnée les produits dont ont besoin la firme sont au cœur des investigations de l'IE, en quête d'une information de valeur.

La veille concurrentielle : l'environnement concurrentiel de l'entreprise est tellement décisif, que l'IE n'épargne pas d'effort à se procurer des informations pertinentes sur ses concurrents. La gamme de produits concurrents, circuits de distribution empruntés, commercialisation et vente, analyse des coûts, organisation et culture d'entreprise, capacité de la direction générale sont des branches que l'IE ne laisse pas sans scrutation.

La veille environnementale : De surcroit, ces sources privilégiées couvrées par l'IE, sont complétées par l'examen des sources relevant du domaine globale, dit autrement, le reste de l'environnement, où les banques et la finance, les institutions administratives publiques, les lois et décrets, réglementation et la jurisprudence voire les normes sont des variables clés impactant profondément les environnements déjà cités.

Acquérir de l'information et l'exploiter aussitôt, ne doit pas relever exclusivement de la responsabilité du veilleur, outre celui-ci, toute l'organisation doit collaborer et cultiver cette culture à toutes les strates de cette dernière.

Par conséquent, la figure si dessous met en lumière les divers types de veille, précédemment évoquées.

Figure N°6 : Les différents types de veille adaptés aux cinq forces de Porter.

Source : MARTINET. B et RIBAUT. JM, « La veille technologique, concurrentielle et commerciale », édition Organisation, 1989, p 25.

Donc, une mise en œuvre et une exploitation effective de l'IE au sein de l'entreprise, est le meilleur moyen de drainer l'information de toutes nature, afin d'alimenter les diverses analyses stratégiques, qu'entend effectuer l'entreprise.

De ce fait, étant considéré comme une ressource stratégique contemporaine des firmes, l'information collectée, analysée et diffusée confère un avantage concurrentiel incontournable pour l'entreprise. L'IE parvient à discerner minutieusement les besoins en informations pour mener à bien ses analyses, ainsi qu'à réduire cette incertitude oppressante manifestant dans l'univers actuel des entités économiques.

Donc, a priori les analyses et diagnostics stratégiques qu'élabore l'entreprise, ne peuvent être significatifs, sans des éléments informationnels précis, que procurent les services de l'IE de l'entreprise, et qui viennent dissiper la complexité que vivent quotidiennement ses décideurs, imposer continuellement par les différentes mutations environnementales.

Pour conclure, l'IE est au service de la stratégie de l'entreprise, dans la mesure où c'est à elle qu'incombe les fonctions de manipulation des informations de différentes natures, dans le but de nourrir la réflexion stratégique des membres de la firme, et pour le modèle des cinq forces de PORTER, son élaboration et sa réussite sont conditionnées par la qualité des informations fournies par l'IE via ses quatre types de veilles balayant ainsi tout les environnements de la firme que soit commercial, technologique, concurrentiel, ...

3.2. L'analyse SWOT :

La méthode SWOT, "*Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats*" ou encore "*Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces*", est sans doute un des outils les plus utilisés du diagnostic.


3.2.1. Présentation de la méthode :

Cette méthode permet d'analyser d'une part les forces et faiblesses internes de l'entreprise, et de l'autre les éventuelles opportunités et menaces de son environnement.

En effet, l'objectif de cette méthode d'analyse est de repérer les facteurs ayant une influence stratégique. Il s'agit des forces et faiblesses d'une organisation, ainsi que les opportunités et menaces présentes dans l'environnement.

Figure N°7 : La méthode SWOT

	Interne	Externe
Bon	Force	Opportunité
Mauvais	Faiblesse	Menace



Dedans	Forces	Faiblesses
Dehors		
Opportunités	Exploiter	Chercher
Menaces	Affronter	Eviter

Source : JAYAWARDINA A, fiche de lecture de l'ouvrage de KOENIG G, « Management stratégique », n° 04-32491, Juin 2005, p 09.

3.2.2. L'intelligence économique et la méthode SWOT :

Déterminer les menaces et opportunités qui pèsent sur le patrimoine et l'entreprise en général, et les opportunités possibles de développement relève du domaine de l'IE.

Toutefois, de nos jours, il existe une multitude de menaces qui sont fruit de la croissance vertigineuse des volumes d'informations, modifiant ainsi leurs valeurs effectives sur le fonctionnement quotidien de l'entreprise. En effet, des menaces sont accompagnés de flux égaux d'opportunités, qui se trouvent multipliées par le phénomène majeur de ce siècle qui est la mondialisation.

Par conséquent, l'outil de stratégie, par excellence qui sert à identifier les opportunités et menaces est l'IE, cet outil utilisé par les décideurs de la firme à bon escient, solutionne une partie de l'équation SWOT relative à l'environnement externe de l'entreprise.

« *L'intelligence économique est l'interface entre l'entreprise et son environnement* »⁴³, c'est dans ce sens qu'elle permet de détecter la panoplie d'opportunités en mesure de dynamiser le patrimoine de l'entreprise et les menaces entravant le bon fonctionnement de celle-ci, et ce dans de meilleures conditions de qualité, de délai et de coût.

Cependant, nous avons tendance à différencier l'IE de la veille, puisque celle-ci n'est pas uniquement tournée vers l'univers externe de l'entreprise, en revanche elle intègre aussi l'environnement interne de cette dernière.

L'information interne de l'entreprise est aussi pertinente que celle en venant de l'extérieur, et négliger cette dernière peut se révéler destructrice pour la firme, en sus, avant d'aller s'enquêter sur les concurrents et d'apporter des réponses à cette interrogation : qui sont eux ? Qu'est qu'ils veulent faire ?, Il importe de résoudre d'abord ce questionnement : que sommes-nous ? Où voulant nous aller ? Car la connaissance d'autrui commence par la connaissance de sa propre entreprise.

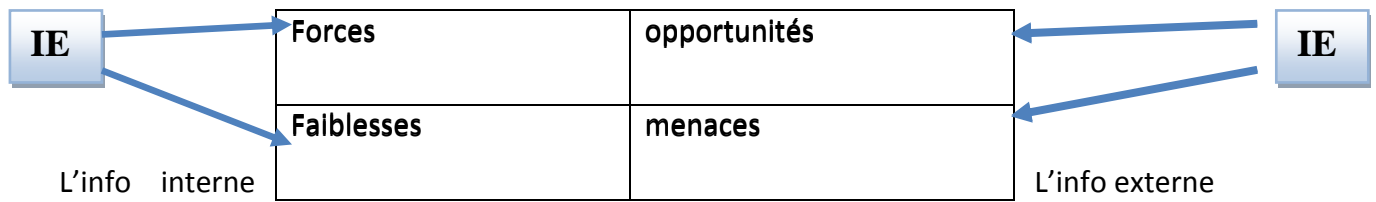
Les forces et faiblesses de l'entreprise ne peuvent être discernées sans une réelle connaissance de l'organisation interne et de ses acteurs.

De ce fait, l'IE permet à l'entreprise d'être consciente de ses forces et faiblesses à travers l'exploitation des informations internes avec habileté.

Par conséquent, l'IE doit marquer sa présence et son importance sur les deux fronts interne et externe à l'entreprise, qui sont plus complémentaires que contradictoires. En effet, une analyse stratégique efficace est incontestablement celle qui prend en compte l'information en provenance de l'environnement extérieur, mais aussi l'information interne d'une entreprise, et cela relève de l'essence même de la méthode d'analyse stratégique SWOT.

⁴³ A. BLOCH, « L'intelligence économique », 2^e édition, ECONOMICA, 1999, p 46.

Figure N°8 : l'intelligence économique et le modèle SWOT.



Source : adopté par nos soins

Pour conclure, il faut noter que ces deux modèles d'analyse stratégique, sont parfaitement complémentaires, dans la mesure où l'un est tourné à l'extérieur (le modèle des cinq forces de PORTER) et l'autre conciliant l'extérieur et l'intérieur de l'entreprise. Cependant le succès de ces derniers dépend exclusivement de l'information disponible au niveau de l'entreprise pour les mener leurs élaboration et donc rendre satisfaisante la prise de décisions stratégiques.

L'IE intègre l'environnement de l'entreprise comme une composante active de la stratégie dans la mesure où elle exploite les diverses informations interne et externes dans l'élaboration et le renouvellement de la réflexion stratégique de l'entreprise.

De ce fait, en reconnaissant l'utilité de l'IE dans le développement (identification des opportunités), et la pérennisation (réduction des risques et des incertitudes) de l'entreprise, que les dirigeants s'appuyer sur cet outil pour faire adhérer tous les acteurs en présence dans le but d'instaurer une véritable culture collective d'exploitation efficiente de l'information à long terme.

**CHAPITRE III : CAS D'UNE ENTREPRISE,
ALGERIE TELECOM.**

Depuis les années 90, l'accès aux technologies de l'information et de la communication (TIC) a connu une croissance principalement tirée par les technologies sans fil et la libéralisation des marchés des télécommunications.

À la fin de 2011, le nombre d'abonnements mobiles cellulaires atteint environ 6 milliards dans le monde et le nombre de personnes utilisant l'Internet a constamment augmenté et atteint un 2,4 milliards tandis que le nombre d'abonnements (par câble) à large bande fixes atteint près de 600 millions à la fin de 2011⁴⁴.

Les TIC sont présentes partout, elles ont émergé dans tout les domaines et leurs impacts se ressentent dans tous les secteurs. Elles contribuent d'un coté au développement économique par la nouvelle économie de savoir, la réduction des coûts, la création d'emplois... et d'un autre coté à la fourniture de meilleurs services, vecteur de transformation de styles de vie et des modes d'organisation et de consolidation des relations sociales.

C'est pourquoi il est devenu impératif pour tous les pays de miser sur le développement des TICs dont l'influence est inévitable sur le développement économique et la pérennité de leurs activités.

Algérie, à l'instar des pays développés et émergents a compris le rôle incontournable des TICs et conscient que leurs valeurs dépendent aussi de la performance du système national dans lequel elles y sont. De ce fait, dans les années 2000, l'Algérie a redéfini l'activité des TICs afin de rendre l'environnement propice pour l'atteinte de leurs objectifs. Une entreprise publique à caractère économique « Algérie Telecom », a donc été créée pour la promotion des TICs et leurs développements.

⁴⁴ The little data book ICTs, rapport de la banque mondiale et IUT, 2012.

1. Présentation de l'entreprise :

AT est le l'opérateur Historique en Algérie dans le secteur de télécommunication, elle a pour mission de fournir des services de téléphonie, transport de données et applications multimédias. Elle dispose d'une diversité de réseaux Fixes, Mobiles et Satellitaires gravitant autour d'un réseau fédérateur de nouvelle génération de type IP/MPLS, confortée par un backbone national en Fibre Optique de desserte nationale de 2,5 GB/s à 140 GB/s.

L'entreprise dispose d'un réseau commercial de 270 Agences, de plus de 3 millions d'abonnés à la Téléphonie Fixe, 49 000 Kiosques Multiservices et de 900.000 abonnés ADSL.

Elle contrôle deux filiales à 100%, l'une dans la téléphonie mobile (Mobilis) et l'autre dans les télécommunications par Satellite (AT-S).

1.1. Statut juridique :

Algérie Telecom a été créée à la lumière de la loi **2000/03 du 5 août 2000**. Les activités de l'entreprise ont été érigées en Entreprise Publique Economique (EPE) sous le statut de Société Par Action (SPA) au capital social de **50M Dinars** et inscrite au centre national du registre de commerce le 11 mai 2002 (RC n° 02 B 18083).

1.2. Missions et objectifs :

Algérie Télécom est un segment primordial dans le développement socio économique du pays à travers la fourniture des services de télécommunications. Pour ce faire, l'entreprise s'est fixée une série de missions et d'objectifs.

1.2.1. Les missions :

L'activité majeure d'Algérie Télécom est de :

- ✚ Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix, de message écrit, de données numériques, d'informations audiovisuelles ... ;

- ✚ Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications ;
- ✚ Etablir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous opérateurs des réseaux.

1.2.2. Les objectifs :

- Accroître l'offre de service téléphonique et faciliter l'accès aux services de télécommunication au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales ;
- Accroître la qualité de services offerts et la gamme de prestation rendue, et rendre plus compétitifs les services de télécommunications ;
- Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information, afin de combler son rôle d'opérateur historique en position de monopole.

Compte tenu du rôle que jouent les télécommunications dans le développement économique, social et culturel et en adéquation avec les objectifs assignés pour combler les retards marqués dans ce domaine, AT a inscrit des actions multiples et qu'elle doit réaliser avec succès pour répondre aux besoins de sa clientèle et assurer une prestation de service de qualité.

1.3. Organisation d'AT :

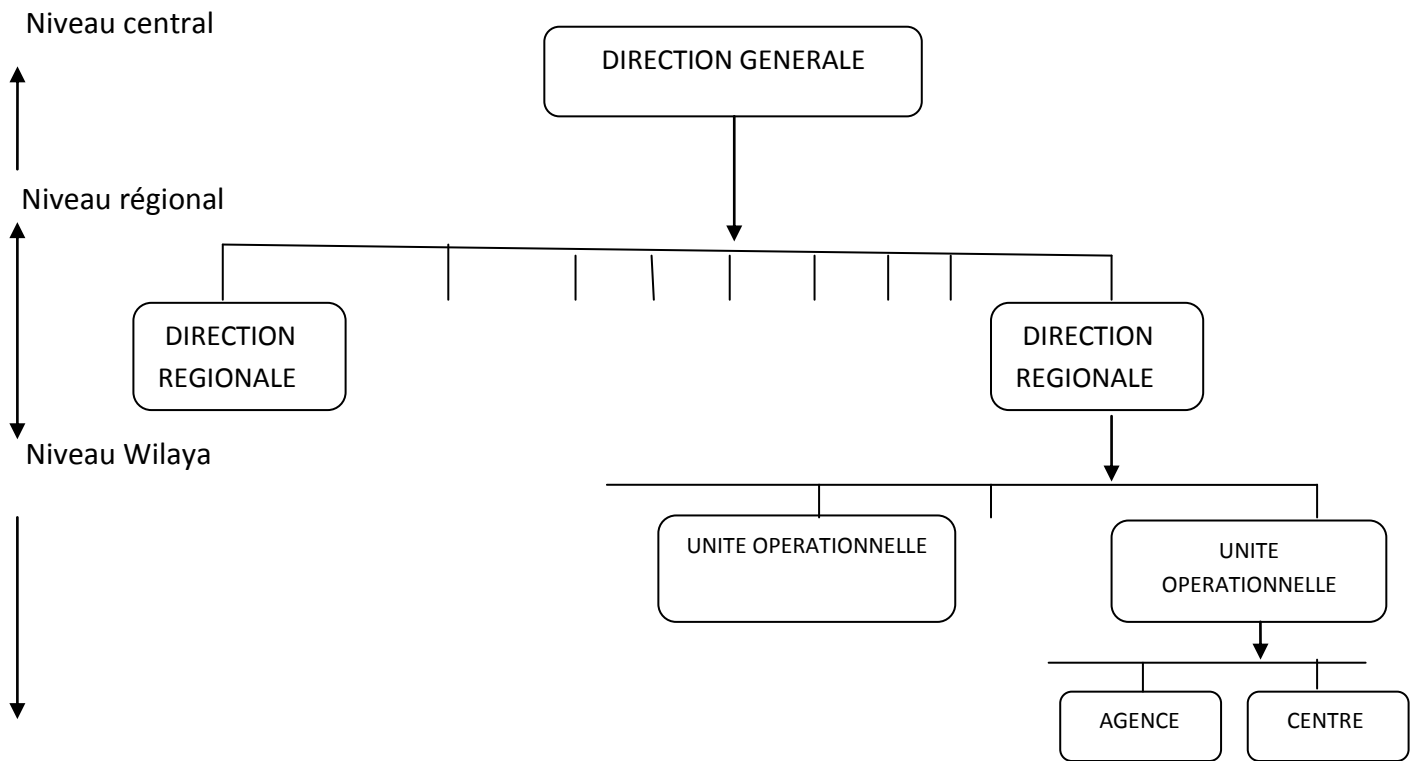
ALGÉRIE TELECOM s'est positionnée comme acteur principal dans la mise en oeuvre de programmes de développement de la société de l'information en Algérie.

Compte tenu des besoins de sa clientèle dans les différents segments des services des télécommunications, AT a arrêté une organisation jugée adéquate pour l'atteinte de ses objectifs.

AT est organisée en trois niveaux:

- ✚ Central : représente la direction générale ;
- ✚ Régionale : les délégations régionales de Telecom (DRT) ;
- ✚ Wilaya : les unités opérationnelle de Telecom (UOT).

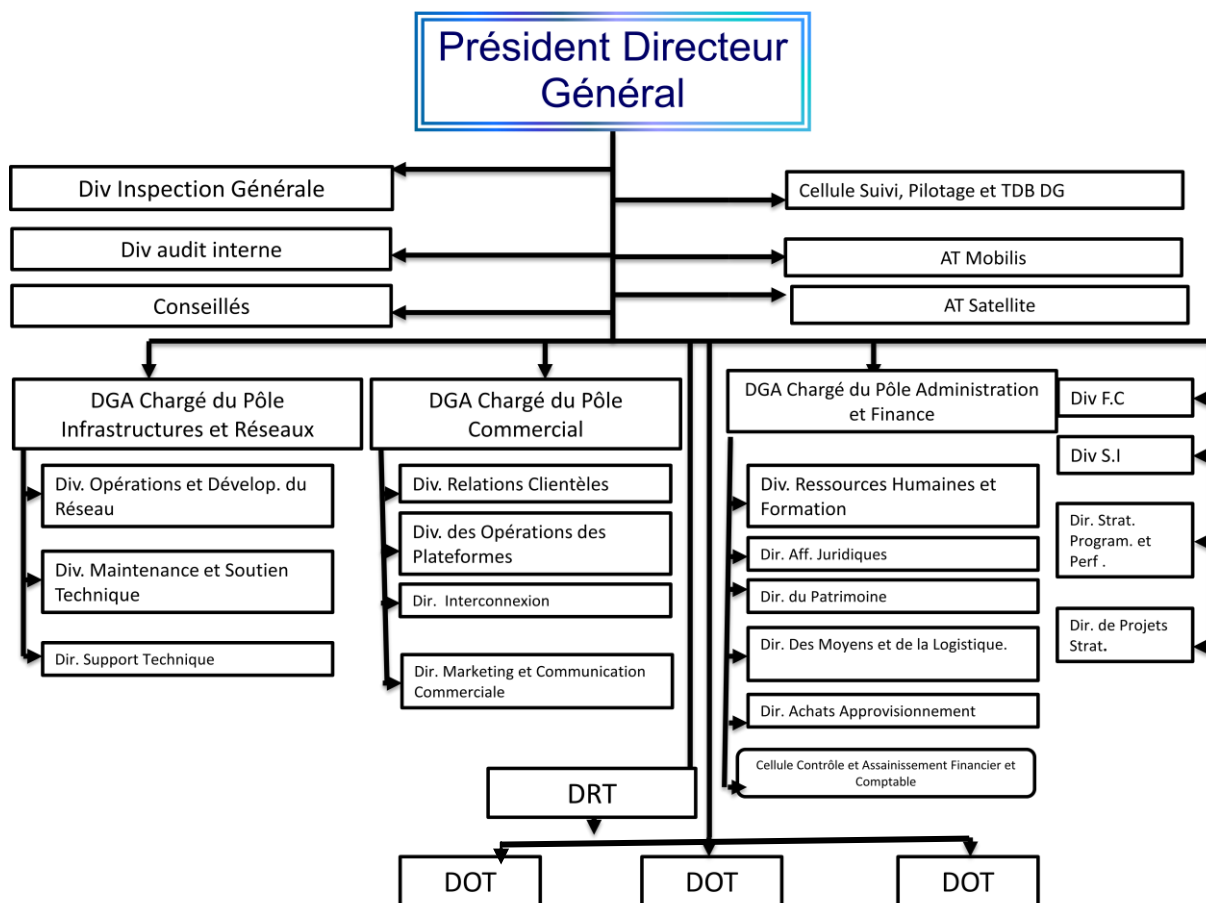
Figure N°9 : niveaux de localisation d'AT.



Source : Mr LAFI et al, système de gestion par objectifs au sein d'AT, projet de fin d'étude EMBA à l'ESAA, juin 2012, p 24.

De ce fait son organisation générale se présente comme suit :

Figure N°10 : organigramme d'AT



Source : la documentation interne de la DRHF

Cette organisation prétend une définition claire des missions et des responsabilités en vue d'aboutir à une obligation de résultats des individus et des groupes.

La mise en pace des Directions Opérationnelles de Télécommunication (DOT) tendra vers une autonomie et une responsabilisation accrue et des résultats impactant les revenus des acteurs et la structuration.

La structuration des DTT permettra de veiller sur la régularité, la normalisation de l'activité et des ouvrages des DOT. Quand à structuration des ACTEL /CPT tendra vers une présence effective des compétences auprès de la clientèle et des infrastructures assurant une meilleur réactivité et favorisant l'initiative et l'innovation.

L'organisation sera un prélude pour l'élaboration de procédures et des processus de travail simples et cohérents pour l'atteinte des objectifs.

2. Constat de l'existant au sein d'AT:

La démarche d'Intelligence Economique (IE) constitue un volet très important pour une entreprise, permettant de choisir ces principaux axes de développement et d'informations pertinentes pour la prise de décisions. Cependant, il est impératif de confirmer qu'il y'ait une compréhension et une adhésion de tous à cette démarche et qu'ils convergent vers l'atteinte des buts communs fixés par l'entreprise.

L'intelligence économique est utilisée à la fois pour son volet offensif qui doit répondre aux divers besoins et préoccupation des dirigeants en termes d'informations nécessaires pour mieux orienter leurs actions, ainsi qu'un volet défensif pour protéger leurs patrimoine informationnel contre toutes les pratiques illégales de pillage et déstabilisation des concurrents ou partenaires.

Trois principaux éléments seront abordés dans cette partie et qui sont indispensables pour l'émergence et développement de l'IE : la politique de l'entreprise, son organisation et sa culture.

2.1. La politique générale d'AT :

Les TICs constituent aujourd'hui un élément majeur de développement économique et social, elles sont le catalyseur d'un nouveau mode et style de vie dont l'usage de l'information est quotidien.

« La politique de l'entreprise considère l'entreprise dans sa globalité autant qu'acteur dans la vie économique et sociale, dans un environnement devenu mondialisé »⁴⁵. Elle consiste à considérer l'entreprise dans son environnement global où ils sont définis ses objectifs et missions envers ses différentes parties prenantes (client, actionnaires, dirigeant, Etat...).

⁴⁵ B. GIBOIN, la boîte à outils de la stratégie, édition Dunod, 2012, p 14.

AT est l'opérateur historique en charge de développement des TICs en Algérie. Elle inscrit ses objectifs et ses actions dans le cadre d'une politique définie par l'Etat propriétaire.

2.1.1. La déclaration de politique sectorielle :

L'Algérie a mis en œuvre une politique sectorielle des postes et des télécommunications dès l'année 2000 afin de créer un environnement juridique et institutionnel favorable à la concurrence et d'améliorer l'accès aux services de télécommunication.

Approuvée par le conseil des ministres, *la Déclaration de Politique Sectorielle* (DPS) vise le développement et la modernisation des TICs dans chaque partie du pays et dans laquelle l'Etat prend en charge la totalité ou une partie de financement des trois réseaux : accès, transport et core.

2.1.2. Le programme E-Algérie :

Le programme *E-Algérie* est une démarche du gouvernement relative à la généralisation des TICs en Algérie pour une amélioration des conditions de vie et pour relancer la croissance économique de la nation, des entreprises et administrations publiques. Il définit 13 principaux axes :

1. Accélération de l'usage des TICs dans l'administration publique ;
2. Accélération de l'usage des TIC au niveau des entreprises ;
3. Développement des mécanismes et des mesures incitatives permettant l'accès des ménages et des très petites entreprises aux équipements et aux réseaux des TIC ;
4. L'impulsion du développement de l'économie fondée sur le savoir ;
5. Renforcement de l'infrastructure de télécommunication à haut et très haut débit ;
6. Le développement des compétences humaines ;
7. Renforcement de la recherche développement et de l'innovation ;
8. Mise à niveau du cadre juridique (législatif et réglementaire) national ;
9. Information et Communication ;
10. Valorisation de la coopération internationale ;

11. Mécanismes d'évaluation et de suivi ;
12. Mesures organisationnelles ;
13. Moyens financiers.

Le budget du programme E-Algérie est élaboré sur cinq ans (2009-2013), en fonction des étapes et des phases prévues pour son exécution en vue de la réalisation des objectifs (13axes) de l'Etat en matière des technologies de l'information et de communication.

Ce programme a été confié à AT, laquelle est soumise à un contrat de performance.

2.1.3. Le contrat de performance :

Le contrat de performance est un contrat dont lequel AT s'engage à jouer son rôle d'acteur incontournable pour la promotion des TICs et atteintes des objectifs de l'Etat en la matière. Sur la base d'un diagnostic des causes de la faible performance d'AT, l'Etat est intervenu pour l'assister dans son programme de redressement se basant sur :

- la mise en place d'une organisation efficiente,
- la maîtrise des instruments de gestion financière ;
- l'appropriation des techniques de gestion commerciale
- la mise à niveau de l'infrastructure et le développement des ressources humaines.

Ce contrat est signé par les deux parties qui sont AT représentée par son PDG et l'Etat représenté par le ministre de la poste et des TICs, pour une période allant de 2009 jusqu'à 2013, dont lequel est fixé une série d'engagement que AT doit à l'Etat dans le domaine des TICs. Ces engagements sont aux nombres de 09 et sont comme suit :

- **Engagement 1** : « Algérie Télécom s'engage à mettre en place un dispositif de pilotage par objectif et résultat pour chaque activité...»
- **Engagement 2** : « AT s'engage à élaborer un Business plan qui prend en compte les limites actuelles..... »
- **Engagement 3** : « Mise à niveau technologique des infrastructures»
- **Engagement 4** : « Raccordement d'abonnées » (6 millions de lignes d'accès au Haut débit à l'horizon 2013)
- **Engagement 5** : « Mise à niveau du réseau de transmission »

- **Engagement 6** : « AT s'engage à mobiliser les leviers nécessaires pour augmenter le CA.... »
- **Engagement 7** : «mise à niveau des ressources humaines »
- **Engagement 8** : « se doter de systèmes d'information performants... »
- **Engagement 9** : « AT s'engage à améliorer ses compétences et ses outils d'analyse stratégique »

2.1.4. Le soutien de l'Etat :

La définition de ce contrat de performance engage AT dans une double vocation, la première consiste en la fourniture d'un service de télécom par le déploiement des réseaux et d'infrastructures et de réalisation de gains et de profits vu son profil d'entreprise économique comme deuxième vocation.

Un plan de développement à moyen terme est donc adopté par le *Conseil des Participations de l'Etat (CPE)*, et qui a octroyé à AT une enveloppe financière nécessaire pour son fonctionnement.

A la lumière de ce qui a été décrit ci-dessus, le schéma ci-dessous résume le processus de la politique d'Algérie Telecom.



Figure N°11 : Processus de la politique d'AT.

Source : adapté par nos soins

Cette figure représente donc la politique d'Algérie Telecom, où l'Etat propriétaire fixe les grands axes stratégiques pour l'entreprise ses objectifs et ses priorités.

En conséquence, les objectifs assignés à AT dans son secteur sont clairement définis mais il reste que l'entreprise jusqu'à nos jours n'a pas réussi à élaborer une stratégie éclairée l'accompagnant à la réalisation de ces objectifs, ce qui l'a contraint souvent à l'atteinte de ses objectifs.

2.1.5. Le rôle de l'intelligence économique dans la stratégie d'AT:

La stratégie d'entreprise est consolidée et affirmée dans le cas où elle est établie dans un cadre normatif basé sur l'intelligence économique qui permet de choisir les actions stratégiques nécessaires pour répondre à son environnement par rapport à la concurrence et à la consommation. Cependant dans le cas d'AT, opérateur historique en position de monopole dans le secteur des TICs, la stratégie sera la conciliation entre les ressources interne et les exigences exprimées par la clientèle. Et cela par la recherche systématique d'information, l'analyse, la circulation, la validation et sécurisation issus d'une démarche organisée d'intelligence économique, et ce en respectant le cadre général de sa politique stipulée par l'Etat, le seul actionnaire d'AT. Cette dernière inscrit des actions dans le sens des orientations de gouvernement dont les enjeux majeurs sont le développement des activités de l'entreprise et le maintien de sa position de monopole.

« La stratégie repose sur une démarche d'information systématique, favorisant un processus itératif d'interprétation et de création de sens pour éclairer et guider les prises de décisions »⁴⁶, l'IE constitue un élément essentiel pour l'élaboration de la stratégie et la mise en œuvre de ces principaux axes de développement dans son domaine avec de moindre risque et une incertitude réduite. L'IE subvient aux besoins de l'entreprise en informations en vue d'assister la prise de décision. Elle s'inscrit dans une vision anticipative, permettant non seulement d'être réactif face aux nombreuses mutations de l'environnement, mais encore mieux conjecturer des événements pouvant être d'une influence négative pour l'entreprise et constituer une menace, ou au contraire positive et donc représenter une opportunité à saisir. Ce qui est loin d'être le cas pour AT, vu la situation d'urgence dont elle œuvre, en l'absence d'une stratégie clairement définie l'accompagnant dans la réalisation de ses objectifs et s'appuyant sur une démarche organisée d'IE afin de s'emparer des informations stratégiques en interne concernant ses forces et faiblesses et en externe pour éviter les menaces et saisir les opportunités.

Depuis 2012, les principaux axes stratégiques de l'entreprise sont le développement et la modernisation des réseaux et la généralisation des accès internet, cependant ces axes ne rentrent pas dans un cadre bien déterminée d'une stratégie. Comme depuis 2010, AT n'a

⁴⁶ D. TARTONNE, revue " Regard sur l'intelligence économique", janvier, février 2004, N°1, Op cit, p27.

pas réussi à assoir une stratégie à long terme vu l'absence d'ERP, système d'information intégré, veille stratégique... et d'autres outils d'aide à la gestion permettant de fournir l'information nécessaire et de mettre en place des tableaux de bord opérationnel en vue de disposer d'une visibilité sur l'environnement de l'entreprise qu'il soit interne ou externe et donc préparer des prévisions à court et à moyen terme.

Ainsi AT se contente d'adopter des plans d'action à court terme (1e année) qui concerne l'ensemble de l'entreprise et les actions à mener durant cette période.

2.2. Plan d'action :

L'entreprise élabore périodiquement (par année) un plan d'action contenant des enjeux et objectifs par lesquels, elle essaye de procéder partie par partie à la réalisation de ses engagements vers l'Etat. Ce plan d'action se construit de façon ascendante, chaque structure établit à la fin de l'année N un plan d'action à son niveau pour l'année N+1 qui sera soumis à validation par le premier responsable. Une fois l'ensemble des plans d'action sont validés et formalisés en format papier, ils seront discutés lors d'un CA pour la formalisation d'un plan d'action stratégique globale de l'entreprise.

Le plan d'action, qui regroupe l'ensemble des objectifs assignés à chaque structure, est définit dans un cadre global d'une politique fixée par l'Etat.

Une procédure bien déterminée par l'entreprise et prise en charge par la « cellule plan d'action et reporting (CPAR)» pour l'élaboration de plan d'action pour l'entreprise.

2.2.1. Le processus d'élaboration de plan d'action :

Le plan d'action est le seul élément de référence auquel les employés de l'entreprise recourent pour l'orientation de leurs démarches.

L'élaboration du plan d'action est donc faite selon un calendrier de 9 semaines dont les étapes se présentent comme suit :

La lettre du cadrage budgétaire du PDG :

Une lettre préparée par la CPAR soumise au PDG pour signature. Elle fixe les grandes orientations pour l'année en cohérence avec la vision à moyen terme de l'entreprise.

Des orientations donc en termes de part de marché et CA, résultat d'exploitation, évolution de produits et services, évolution technologiques majeures, politique RH, organisation...

 **Note de lancement par le CPAR :**

La CPAR diffuse à toutes les divisions et aux directions centrales rattachées au PDG une note de lancement qui détaille les orientations de la note de cadrage, les dates de réunions et les formats à utiliser.

 **Note de déclinaison par les directeurs pôles et les divisionnaires :**


Il appartient aux divisionnaires de décliner auprès de leurs directeurs les directives de la lettre de cadrage et de la note de lancement.

 **Elaboration des dossiers Plans d'action par toutes les directions :**

Des dossiers où l'ensemble des directeurs centraux ou de wilaya précise les réalisations de l'année en cours et des restes à réaliser, avec l'ensemble des chefs de départements et des chefs de services et de confirmer leurs capacités de ventes et de réalisation.

 **Validation par les directeurs de pôle ou chefs de divisions :**

Le directeur de pôle ou divisionnaires valide les dossiers de chacune de ses directions et notamment en termes de fidélité à la lettre de cadrage.

 **Validation de la cohérence des budgets avec les actions :**

A la réception de l'ensemble des propositions de plans d'action, la CPAR en collaboration avec la division finance et comptabilité qui veillent à ce que le volume globale des charges et investissement sont dans les limites des capacités de l'entreprise.

 **Synthèse des plans d'action par la CPAR:**

La CPAR établit une fiche résumant l'ensemble des plans d'action et qui permet d'avoir une vue globale sur la situation de l'entreprise pour l'année à venir et qui est soumise au PDG avant les réunions de validation.

Présentation des plans d'action au PDG :

Chaque divisionnaire, directeurs centraux, délégués régionaux et DOT doivent soumettre leurs objectifs et actions au PDG pour lui donner une vision d'ensemble et de susciter les arbitrages et validations nécessaires.

Phase de finalisation de plan d'action :

Une fois tous les plans d'action sont analysés par le PDG, ils seront remis au divisionnaire pour d'éventuelles modifications et puis remettre à la CPAR une version complète et définitive du plan d'action. Les plans d'action feront objet de discussion et d'analyse lors d'un conseil d'administration, après l'approbation du CA il appartient à chaque divisionnaires et directeurs centraux de décliner ces derniers au niveau des DRT et DOT.

Ce processus est conforme à ce que l'ensemble des interviewés ont expliqué par rapport à l'élaboration donc du plan d'action et donc chaque directeur en début de l'année N a son plan d'action et l'ensemble des objectifs qui lui sont assignés dans son poste.

« ...On est en charge des affaires courantes, on s'occupe de l'existant, on n'a pas le droit de rêver, innover ou d'anticiper... », atteste un cadre supérieur d'AT.

AT se trouve en fonction plus opérationnelle que stratégique. Elle réagit face à la forte demande du marché au lieu d'avoir des axes stratégiques pour satisfaire la demande exprimée. Elle ne fait pas adhérer ses employés dans une vision stratégique de long terme, cependant, ils ne participent pas dans une démarche axée sur l'avenir où chacun donne son avis et contribue à l'épanouissement des activités de l'entreprise et son développement.

Un plan d'action ne peut être figé dans l'environnement actuel des entreprises car ce dernier est souvent en perpétuel changement que ça soit sur le plan technologique, réglementaire, commercial ou sociétal. AT, dans son secteur n'est pas aussi à l'abri des mutations alors des additifs et des corrections sont envisageables, des décisions sont donc prises par le top management pour répondre aux changements, auxquelles la participation est limitée. Ainsi en l'absence d'un circuit coordonné de diffusion de

l'information, de ce fait cette dernière n'est pas faite de façon équitable, elle se fait en temps réel mais pour d'autres elle met du temps pour arriver à destination.

Tous ces éléments contraignent l'entreprise à arriver à terme de son plan d'action pour l'année N et souvent fait intégrer les objectifs de ce dernier dans le plan d'action N+1.

2.2.2. Exemple de plan d'action (2012) :

Depuis sa création, Algérie Telecom a bénéficié sur certains segments de marché d'un monopole naturel. Mais les évolutions de l'environnement s'accélèrent : l'introduction de nouvelles technologies risquent de toucher ces segments, jusque là relèvent de son monopole.

Algérie Telecom consciente des ces risques, envisage un plan d'action ambitieux dont les grands axes stratégiques de développement concernent l'amélioration de la qualité de service et de recouvrement.

Algérie Telecom a fixé pour l'année 2012 ses objectifs comme suit :

- les objectifs commerciaux portent sur les performances économiques de l'entreprise (augmentation du chiffre d'affaires, rationalisation des dépenses de fonctionnement, recouvrement des créances), ce qui doit permettre de mener à bien les projets de développement et de modernisation des réseaux de l'entreprise,
- l'amélioration de l'image de l'entreprise par le développement d'une meilleure communication et l'amélioration de la satisfaction client,
- le développement des infrastructures et des réseaux,
- le développement de la ressource humaine,
- la mise en place ou la modernisation des instruments de gestion.

Cependant, les réalisations des objectifs pour l'année 2012 ont été comme suit :

Tableau N°2 : les réalisations pour l'année 2012

Réalisations pour l'année 2012	
Nouvelles lignes Téléphonie	87,76%
Nouveaux accès Internet	95,22%
Le chiffre d'affaire	91,74%

Source : rapport de synthèse du plan d'action 2012.

« Après une année, les objectifs définis pour Algérie Telecom pour 2012 ont été atteints selon les prévisions de clôture à 85%, tant pour la production des lignes téléphoniques que pour l'accès ADSL. Le chiffre d'affaire global a été atteint à 92% »⁴⁷

Cette situation a soulevé des questionnements de tous au sein d'Algérie Telecom afin de mettre le point sur les problèmes réels qui l'ont engendré.

« Ils nous fixent des objectifs et puis chacun est livré à développer à sa manière les actions adéquates pour réaliser ces objectifs qu'ils soient techniques ou commerciaux » dit un cadre supérieur. Les objectifs fixés pour AT représentent des objectifs de l'Etat qui souvent ne sont pas conformes à la réalité de l'entreprise tant que pour les moyens financiers, humains ou de gestion tant pour les exigences de l'environnement actuel.

Les causes fréquentes données lors des interviews peuvent être résumées comme suit :

- Problèmes liés au déploiement des équipements ;
- Problèmes d'acquisition des sites ;
- Lenteur des procédures externes à AT ;
- L'efficacité commerciale qui fait défaut ;
- Manque de moyens et d'engagement des personnels.

Une capacité de production en termes d'accès est saturée à 80% du coup difficile de faire que 85% du plan d'action. Cela nous renseigne sur la situation d'Algérie Telecom en termes de fixation des objectifs et allocation de ressources, et met le point sur le fait qu'il

⁴⁷ Document interne d'AT : rapport de synthèse du plan d'action 2012, p2.

n'y a pas une analyse stratégique permettant de comparer les ressources aux objectifs, de saisir les opportunités de marché et éviter ses menaces, d'autant plus que ce marché présente des opportunités importantes, notamment, pour la téléphonie fixe et internet. Le PDG a déclaré lors d'une interview de presse « un marché très opportun pour AT non saisi », par ailleurs l'entreprise ne s'appuie pas sur des outils de gestion permettant de disposer d'informations nécessaires tant sur le plan interne, qu'externe à l'entreprise.

2.2.3. Le plan d'action et intelligence économique :

Les plans d'action constituent « *la colonne vertébrale du suivi de performance de l'entreprise* »⁴⁸, une action qui n'est pas évidente en l'absence d'un système cohérent de recueil, d'analyse et de circulation de l'information dans l'entreprise. De ce fait, les actions de suivi et de contrôle font défaut à AT vu le manque de flux informationnels, horizontaux et verticaux, et sans un réel mécanisme de feedback.

Ces plans d'action présentent les objectifs à atteindre et les prévisions budgétaires qui sont généralement conçus sur la base des informations passées et réalisations des années précédentes sans pour autant adopter une démarche anticipative et donc une proactivité.

« *On ne sait pas ce qu'il y'a, ni où on va* », atteste un cadre d'AT, l'absence d'une stratégie claire noie les employés dans un cercle opaque, ainsi le fonctionnement de l'entreprise dans sa globalité est exempte de cohérence et de visibilité. C'est pourquoi il s'avère primordial de définir une stratégie de développement pour l'entreprise dont l'information est une matière redoutable à son élaboration et au bon fonctionnement de celle-ci. Cette dernière est l'aboutissement d'un processus ininterrompu d'intelligence économique.

2.3. L'organisation de l'entreprise :

L'organisation de l'entreprise doit être dynamique c'est-à-dire qu'elle soit pensée au préalable et qui doit s'adapter au fur et à mesure de l'avancement de ses actions qui peuvent nécessiter des ajustements, des additifs ou même une réorganisation selon le contexte dont lequel celle-ci évolue. Par ailleurs, ça prend beaucoup de temps même des années pour qu'une entreprise quelconque d'y arriver à une organisation adéquate.

⁴⁸ Document interne : procédure de gestion des plans d'action, p3.

Dans le processus d'intelligence économique, l'organisation est un vecteur important par lequel on peut être renseigné sur les flux informationnels et les liens qui se tissent entre les différents niveaux hiérarchiques en termes de partage, circulation de l'information, sa flexibilité de réponse aux mutations de son environnement interne qu'externe ainsi que l'importance accordé à cette démarche à travers des structures qui lui sont dédiées.

L'organisation d'Algérie Telecom est de type pyramidale fonctionnelle organisée en trois fonctions principales à savoir commerciale, technique et soutien. AT a donc créé trois pôles organisationnels qui sont interactifs à travers des procédures de travail qui définissent les façons de travail et qui traite l'ensemble des relations transversales de l'entreprise.

L'organisation de l'entreprise lors de sa création en 2002, semble donner à la notion de l'information, toute sa légitimité, en tant que force motrice du bon fonctionnement de l'entreprise. Une direction a été dédiée à « *la planification et système d'information* » en charge de la conception de la vision à long terme de l'entreprise, de l'élaboration des études et détermination des études de développement. L'association de ces deux concepts planification et système d'information explique une prise de conscience par rapport au rôle que peut jouer l'information interne à l'entreprise ou produite dans son environnement (information sur le marché, technologie, la clientèle...), pour la prise de décisions et l'orientation de ses choix stratégiques.

Mai 2005 fût une date importante pour Algérie Telecom, représente une transaction vers un modèle de gestion ambitieux proactif basé sur l'exploitation de l'information, pour une meilleure orientation en termes de technologies et de choix de stratégie appropriée. Une direction « *stratégie et veille technologique* » est donc mise en place à cette date afin de satisfaire les besoins de l'entreprise en information interne, environnement national et international des télécommunications.

2.3.1. La mise en place de cette direction au sein d'AT :

La mise en place d'intelligence économique ne peut se faire une simple mise en place d'un système informatique ou autre elle doit faire l'objet d'une conduite de changement faisant intervenir et impliquer l'ensemble de l'organisation.

La mise en place de cette démarche peut se faire par deux approches (Jakobiak 2004)⁴⁹ :

- L'approche systémique ;
- l'approche pragmatique.

Les entreprises empruntent une **approche systémique** lorsqu'elles veulent faire de l'intelligence économique une démarche globale de toute l'organisation. Elle concernera donc toutes les unités de l'entreprise.

Dans cette approche l'intelligence économique comporte : une doctrine, une méthode et une structure, une expérimentation et un contrôle.

La doctrine constitue les enjeux de l'intelligence économique qui se traduisent par la collecte d'informations utiles pour aider les acteurs dans la prise de décision.

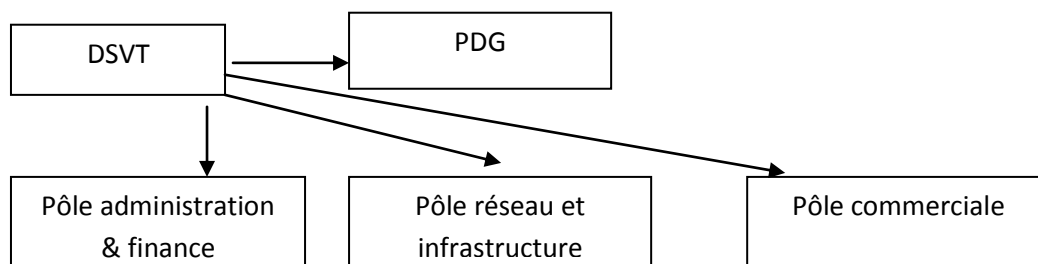
Elle débouche ensuite par une méthode et une structure dans la mise en place se traduit dans un schéma directeur et plan directeur. Un schéma directeur est un document qui présente la façon dont les enjeux de l'intelligence économique seront relevés, il varie d'une entreprise à une autre selon sa taille et ses objectifs. Le plan directeur a lui consiste à expliquer dans le détail le schéma directeur. Il comporte l'ensemble des actions à mettre à mettre en œuvre la méthode, la structure, les procédures et les modes de contrôle.

L'approche pragmatique « est adoptée par les entreprises lorsque le nombre de sujets à placer sous surveillance est assez limités »⁵⁰. Elle est mise en place pour une unité ou un DAS spécifique de l'organisation ainsi la mise en place ne nécessite pas une démarche complexe et globale.

Pour AT la mise en place de cette direction en 2005 correspond à la première approche et peut être représentée comme suit :

⁴⁹ F. JAKOBIAK, l'intelligence économique, 2004, op cit, p 174-188.

⁵⁰ F. JACKOBIAK, l'intelligence économique : la comprendre, l'implanter et l'utiliser, édition Organisation, 2004, p 184.

Figure N°12 : la mise en place de la cellule de veille pour AT en 2005

Source : adapté par nos soins

« La cellule de Veille Technologique d'Algérie Télécom est un nouveau service de diffusion d'informations d'actualité technologique du domaine des télécoms et de l'Internet, dans le but de renforcer le positionnement concurrentiel de l'entreprise et d'aider ses intervenants à mieux s'adapter aux changements »⁵¹. Ses objectifs étaient donc articuler autour de trois axes la collecte d'information, son partage et la sensibilisation des membres de l'entreprise à l'importance de la veille technologique.

Elle avait donc pour objet d'alimenter l'ensemble des structures des informations nécessaires répondant aux besoins exprimés et tenant compte de leurs enjeux et objectifs. Et cela par « une surveillance quotidienne et systématique de l'actualité internationale dans le domaine des télécommunications, les membres de l'équipe de veille scrutent, repèrent et ramènent toute information technologique pour analyse et diffusion sous forme de synthèses. Elle recueille et analyse l'information portant sur des thématiques bien ciblées »⁵². Un site a été donc créé, en collaboration avec la DSI pour cette fin, où sont mises toutes les informations relatives aux TICs, tout ce qui est d'actualité sur les réseaux et Telecom, corporate Telecom, profils et métier, mobile et internet, les événements, agenda et réglementation...

La direction SVT a été composée de trois personnes : un documentaliste, un ingénieur en recherches opérationnelles qui s'occupe de développer les services de veille et d'une personne en charge des relations extérieures. Ils ont suivi des formations, participé à des séminaires et colloques pour être préparé au mieux à leurs tâches.

⁵¹ Document interne de l'entreprise.

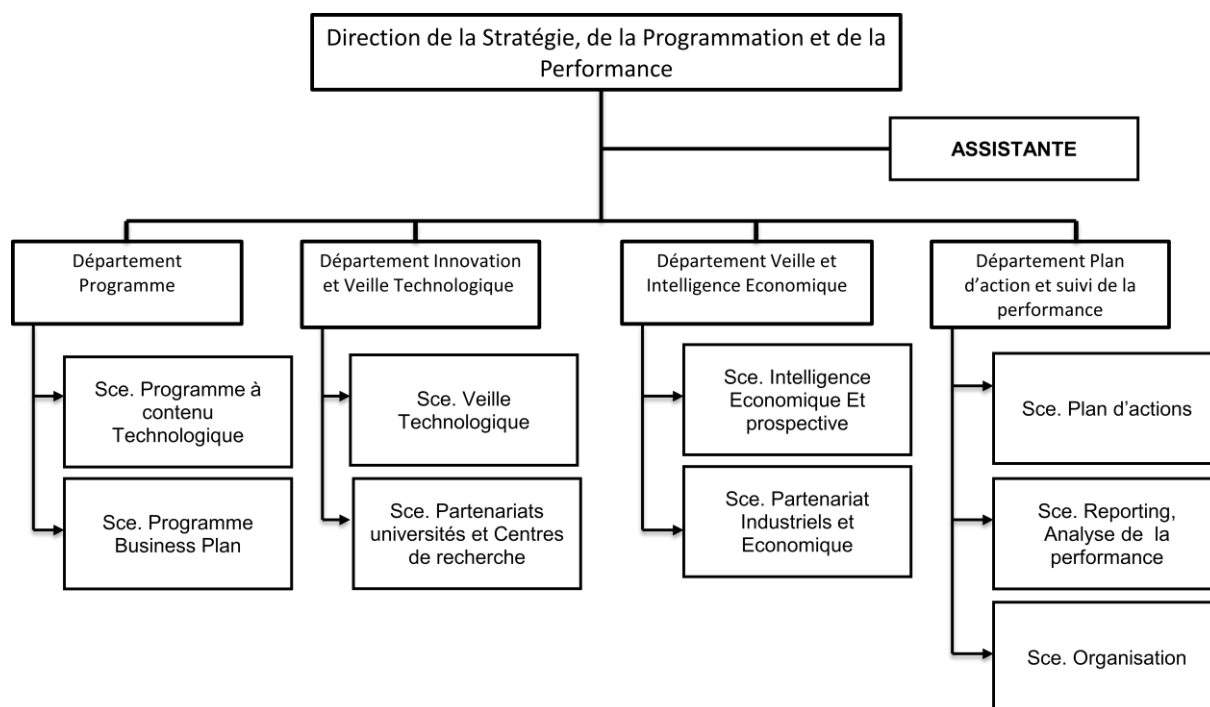
⁵² Document interne de l'entreprise.

Cette structure a resté active jusqu'à 2009 où elle a arrêté d'être fonctionnelle et donc dissoute. Cette dissolution tel qu'elle est perçue dans l'entreprise, revient au fait qu' « on n'a pas donné la latitude aux employés de la DSVT d'émerger, on les a chargé d'autre chose au lieu de les laisser réfléchir sur des questions sensibles de la technologie », atteste un cadre d'AT. Les concernés de la structure ont mal pris cette réaction de la part du top management, alors les activités sont petit à petit délaissées, le site n'était plus actifs appart quelques mises à jours de temps à autre. «*La direction ne remplissait pas les tâches qui lui sont assignée, elle a donc été dissoute* », dit un cadre supérieur. Les responsables de la structure sont toujours au sein de l'entreprise et continuent à participé à des réunions sur les Télécoms à l'IUT, séminaires et colloques sans être partagés des rapports ou des synthèses avec l'ensemble de l'organisation, « mes documents restent chez moi », atteste un cadre de cette structure.

2.3.2. Une nouvelle structure d'IE :

Actuellement, AT est en phase de finalisation de sa nouvelle organisation qui a démarré y'a deux ans de ça, « jusqu'à nos jours, on peut dire qu'on est 90 % de la nouvelle organisation » dit un cadre supérieur. Cette organisation est réfléchié dans le cadre des objectifs stratégiques axés sur la recherche d'une situation de leader et une transformation dans l'activité de l'entreprise d'un operateur voix à un operateur de service.

Dans cette nouvelle organisation, AT a aussi consacré une direction pour faire émerger et développer l'activité d'intelligence économique de l'entreprise afin de faire face aux exigences de compétitivité, de développement et des objectifs tracés. Elle est organisée comme suit :

Figure N°13 : La nouvelle structure dédiée à l'IE au sein d'AT.

Source : document interne de l'entreprise, organigramme de l'entreprise.

Cette direction est réfléchi de la même approche pragmatique que la première. Elle semble disposer de toutes les fonctions d'intelligence économique à savoir l'anticipation, la coordination, la protection et la proactivité. Elle a été conçu en vue de subvenir aux besoins de l'entreprise en information afin d'avoir plus de visibilité sur son environnement et donc servir d'outil d'aide à la prise de décisions.

Cette nouvelle organisation comporte une division des systèmes d'information mais qu'on réalité n'est qu'une division **informatique**, qui a pour mission de fournir à l'entreprise des systèmes d'information de pointes, couvrant l'ensemble de ses activités. Les systèmes d'informations en présence dans l'entreprise (SIRHAT : système d'information ressource humaine AT, Oracle Finance, belling-GAIA : fixe et ADSL) ne sont pas centralisés à leur niveau ce qui fait qu'elle ne dispose d'une visibilité sur ce qui se passe dans les autres structure.

2.3.3. La place de l'IE dans l'organisation d'AT:

L'organisation générale d'AT étant active, représente un véritable champ généreux à l'appropriation de l'intelligence économique. Dans la mesure de l'information appropriée par cet outil arrivent à circuler en toute fluidité satisfaisant ainsi les besoins informationnel exprimé par les différentes structures.

« *L'organisation de l'entreprise ne permet pas cette émergence car on n'a ni une structure de gestion de risque ni une direction de veille stratégique. En plus on est en l'absence d'un cadre normatif pour l'épanouissement de la notion de veille* » atteste un cadre supérieur. En plus d'absence de structure, l'entreprise manque aussi d'effort de sensibilisation et de vulgarisation des pratiques d'intelligence économique pour garantir l'adhésion de tous pour en faire d'elle l'objet de tous pour de meilleurs choix stratégique.

On parle d'absence de structure car la « *direction de la stratégie, de la programmation et de la performance* » n'est jusqu'à présent pas mise en place. Ainsi dans l'organisation, malgré qu'elle représente des fois des obstacles à la circulation de l'information et son partage mais elle témoigne d'une prise de conscience effective par rapport à l'IE. Ce dernier s'est montré comme un outil redoutable d'aide à la décision et d'orientation stratégique. Cependant ce manque de structure dédiée à l'IE se répercute négativement sur le fonctionnement d'AT et sur l'importance accordée aux informations en présence dans l'entreprise.

2.4. L'importance de l'information dans le fonctionnement d'Algérie Telecom :

« *Le management moderne ... reconnaît l'information comme ressource stratégique de l'entreprise et place les processus de traitement et de mémorisation des informations parmi les processus fondamentaux de l'entreprise* »⁵³. Les entreprises aujourd'hui intègrent la donnée de qualité que représente l'information dans leurs fonctionnements et dans la réflexion de leurs devenirs et s'approprient donc les outils nécessaires pour leurs exploitations. L'environnement de l'entreprise influe sur son mécanisme, qu'il soit interne ou externe, c'est pourquoi drainer toutes les informations en présence la conduit aux choix d'actions nécessaire à son fonctionnement.

⁵³ M. Audigier, G. Coulon, P. Rassat, op cit, P 51.

2.4.1. La perception de l'information au sein d'AT :

Au sein d'Algérie Telecom, l'information a toute sa légitimité en tant que moyen indispensable d'aide à la décision, « *Sans information y'a rien, il faut qu'elle circule, qu'il y'ait un partage au niveau horizontal ou vertical pour déclencher une action ou bien une réaction* », dit un cadre supérieur.

L'information de nos jours est devenue une matière première incontournable pour gérer des situations présentes et pour bâtir un avenir prospère.

« *Au sein d'AT on n'a pas l'information, on a la rumeur pour ensuite avoir l'information qui est très mal véhiculée* », déclare un cadre supérieur d'Algérie Telecom. Il est impératif de distinguer entre rumeurs et information qui représente l'aboutissement d'une démarche organisée et structurée d'intelligence économique avec tous ces volets, tandis que la rumeur est un bruit qui court dans tout les sens sans respect des exigences de la confidentialité et elle n'est utilisable pour la prise de décision que dans le cas d'une confirmation.

« *Y'a pas réellement une gestion de l'information, c'est des décisions, des notes qui sont conviées et qui circule par des dices* », plaide un cadre supérieur. Alors qu'Algérie Telecom semble prendre conscience du rôle que peut jouer l'information permettant de mettre en place des stratégies efficaces et prendre des décisions en temps opportun, mais qui reste loin des pratiques favorisant leurs utilisations.

2.4.2. Les systèmes d'information :

Les systèmes d'informations sont des supports pour la gestion des activités. Ils représentent l'infrastructure de l'IE permettant de véhiculer des informations traitées ou à traiter par cet outil en vue d'aide à la décision.

Cependant Algérie Telecom a opté pour un développement de système informatique vers système d'information avec l'intégration des logiciels, elle dispose actuellement de trois système d'information important:

- ✚ **Système de facturation «Bellig-GAIA »** : qui permet la gestion commerciale, financière et technique du réseau fixe et ADSL d'Algérie Télécom. Ce système

manque d'outil efficace d'exploitation de l'information vu le déficit de fonctionnalité qu'il présente. Son architecture fait défaut car il dispose de plusieurs systèmes (pour chaque produit y'a un système, la téléphonie à son système et l'ADSL dispose de 3 systèmes), qui ne sont pas interconnectés. Par ailleurs, ce n'est pas pratique pour les décideurs d'avoir une visibilité globale sur ses activités en moment voulu, ce qui ne facilite guère la prise de décisions et les choix stratégiques ;

- ✚ **Système de gestion des finances et de la comptabilité « ORACLE FINANCE » :** constitue une sorte d'ERP pour la DFC, gère les finances et la comptabilité générale de l'entreprise par le biais de quatre modules qui sont : gestion client, gestion des immobilisations, gestion de la dette et la gestion des cash financier et prochainement l'entreprise compte ajouter encore trois modules par rapport aux : stock, achat et modélisation. L'accès à ce système et ses modules est généralisé aux personnels de la DFC au niveau central, DRT et DOT, il se fait par authentification et selon les profils des utilisateurs. C'est un système non encore bouclé ou complet vu la non transparence de l'information et sa non disponibilité ;
- ✚ **Système de gestion des ressources humaines « HR ACCESS » :** permet la gestion du personnel, le calcul de la paie et gestion des formations suivies par les employés. AT dispose de la version trois de ce système mais compte acquérir prochainement la version neuf. Il a plusieurs processus : gestion de personnels, gestion des structures et gestion des recrutements. Comme pour Oracle finance, HR access a des modules qui ne sont pas encore exploités vu la non disponibilité des procédures comme la gestion événementielle, la gestion de compétence... Il est décentralisé au niveau des DRT et DOT, les directeurs centraux et chef de division RH, n'ont pas l'accès et donc demande périodiquement et selon le besoin des situations auprès de la direction des études, pour orienter leurs actions et prendre des décisions.

L'utilisation de ses outils reste modérée par rapport à ce qu'ils peuvent offrir comme facilitation et assistance en termes de gestion. Ces systèmes d'informations sont les plus utilisés par les meilleurs opérateurs de Telecom et leur acquisition constitue un privilège

pour AT, cependant il fallait réfléchir en parallèle à avoir un contexte favorable au recueil d'informations et leurs exploitation.

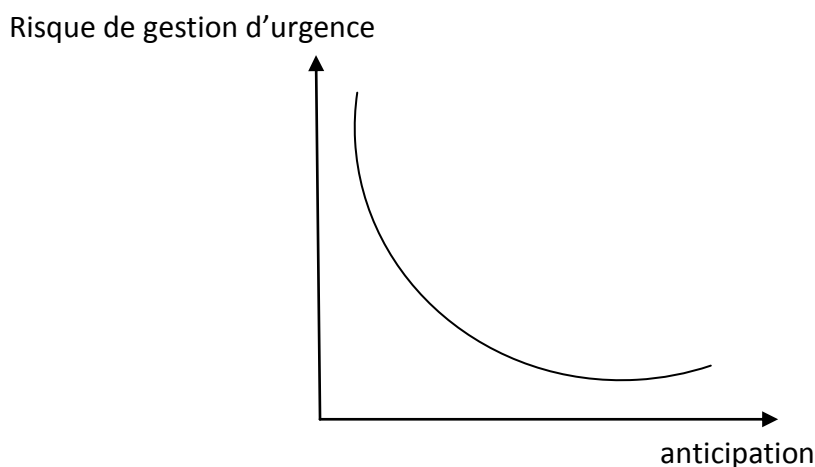
Il y'a un manque de coordination entre ces systèmes qui se confirme par l'absence d'un système d'information intégré, ne sont alimenter en informations suffisantes et importantes pour les décideurs et qui nécessite sans cesse l'intervention de l'Homme.

AT a mis en place un système d'information décisionnel appelé **MOACHIR-AT**, conçu par la DSI en utilisant des technologies "open sources". Il permet de consolider et de centraliser l'ensemble des informations de l'entreprise, de consulter les résultats des indicateurs définis en tableaux et graphiques, de définir les objectifs et les seuils de contrôle. Cet outil est mis à disposition des décideurs dans l'entreprise au niveau centrale, régional et wilaya au premier semestre de l'année 2013, mais qui n'est pas utilisé et sans valeur effective. Certains de nos interviewés ont expliqué cela par le fait qu'il n'est pas suffisamment alimenté en informations nécessaires et qu'il y'a des restrictions d'accès aux informations en place.

Par conséquent, les problèmes informationnels demeurent dans l'entreprise vue l'inexistence d'une démarche cognitive de prise de décisions.

2.4.3. La gestion d'urgence :

Dans un contexte de mondialisation s'adapter ne suffit pas, il est donc nécessaire de se doter d'une capacité d'anticipation qui implique une pro activité, en d'autre termes éviter de subir son environnement. Mais dans le cas où l'information n'est pas intégrée dans une politique en amont, l'entreprise se précipite ainsi dans une gestion d'urgence.

Figure N°14 : La relation entre anticipation et risque d'une gestion d'urgence.

Source : adapté par nos soins

Ce schéma démontre que la réussite d'une stratégie d'entreprise et sa performance est intimement liées à la notion d'anticipation. Cette dernière permet à l'entreprise d'être averti avant les autres des événements et situations futures, ce qui lui procure un avantage compétitif. Donc il devient nécessaire pour une entreprise de faire émerger et consolider les pratiques l'intelligence économique

Vu la situation de l'information, Algérie Telecom n'est pas à l'affût de cette situation d'urgence qui apparaît dans son fonctionnement quotidien qui transperce presque tous les niveaux hiérarchiques.

« *On est entrain de faire le pompier, on éteint les incendies* », dit un cadre supérieur. C'est expression, souvent répétée par des cadres de l'entreprise, explique que le traitement des actions se fait au jour le jour. Les employés gèrent leurs quotidien, le moment présent avec l'ensemble de ses décisions, sans autant avoir aucune visibilité ni prétention futures.

2.4.4. L'importance de l'IE dans la gestion d'AT :

« *L'objectif essentiel de l'intelligence économique est de donner aux dirigeants, aux pilotes, une vision complémentaire, originale, qui englobe les informations détenues par l'entreprise et d'autres informations venant de sources extérieurs, hors du cadre normal*

de l'entreprise »⁵⁴. L'IE semble être l'outil adéquat pour scruter cet environnement, profiter de ses opportunités et être averti de ses risques et menaces.

L'information constitue une ressource stratégique pour une entreprise d'envergure telle qu'AT dont l'objet est de réduire les incertitudes et les risques afin de rendre les décisions vérifiables et justifiées. Cependant à travers les lacunes de sa gestion, AT montre ses insuffisances en termes d'organisation d'information en démarche structurée d'IE. Du coup il est difficile pour AT d'adopter une approche proactive dans son fonctionnement.

Une mutation d'un schéma monopolistique sur un marché acquis vers un marché à forte concurrence est quasi certaine pour fournisseurs de réseaux en Algérie, sachant qu'à échéance 2020 l'essentiel des accès haut débit et bande passante sera mobile. L'enjeu pour les opérateurs fixe et infrastructure est de faire de l'intelligence économique pour pouvoir trouver des relais de croissance afin de pallier aux perturbations à venir.

2.5. La communication interne et les comportements à AT :

« *Le but final de la recherche d'information est la production de la connaissance et que cette dernière est une tâche collaborative* »⁵⁵, ainsi pour avoir cette collaboration il est impératif d'y avoir de la communication entre les divers acteurs d'une entreprise.

Pour le cas d'Algérie Telecom, la communication constitue une faiblesse apparente et ce dans l'ensemble des structures. « *La communication interne de l'entreprise est vraiment en défaillance, on ne dispose pas de l'information de façon équitable* », atteste un cadre intermédiaire d'AT. Ces problèmes de communication nuisent à la disponibilité des informations en temps réel pour décideurs et engendrent des comportements individualistes au sein de l'entreprise.

La communication interne consiste à répondre au mieux au couple offre et demande de l'information, du fait que cette dernière représente une matière première de la décision, elle doit donc circuler de tous les sens, horizontal et vertical.

⁵⁴ M. Audigier, G. Coulon, P. Rassat, op cit, p56.

⁵⁵ Amos David (sous direction), intelligence économique et problèmes décisionnels, Edition Lavoisier, 2010, p 89.

En somme, la communication interne d'AT présente des lacunes malgré une volonté tangible d'améliorer cette dernière par la fourniture des dispositifs communicationnels pour les différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise, il semble, selon nos interlocuteurs que la circulation de l'information ne soit pas fluide et efficace. Parmi les outils de communication interne on y trouve : intranet dont la messagerie est l'unique application utilisée, l'espace employés (récemment créé), les visiophones, le site web d'AT, le facebook du groupe, revue de presse envoyé quotidiennement ... malgré cette panoplie d'outils, la communication connaît bien des ratés.

2.5.1. Les raisons de la faiblesse de la communication au sein d'AT :

Les principales raisons, constatées et confirmées par les entretiens, expliquant cette situation déplorable de la communication d'AT sont les suivantes :

- ✚ Héritage du système administratif : AT a été pendant 48ans une administration caractérisée par un modèle spécifique de gestion qui n'est pas axé ni sur le résultat ni sur le travail d'équipe, ce qui a influencé et continu d'influencer négativement sur comportement des employés et donc sur le fonctionnement de l'entreprise ;
- ✚ Absence d'un système coordonné de communication œuvrant pour le partage légal et objectif de l'information entre les différents collaborateurs ;
- ✚ La culture orale de l'entreprise : AT favorise la présence physique par rapport à la communication moderne dont les réunions constituent l'un des éléments majeurs de communication.
- ✚ Acquisition de l'information se fait généralement par le relationnel, qui reste une source non fiable, mais qui reste un moyen facile et sûr d'acquisition des informations ;
- ✚ très faible pénétration des outils de travail collaboratif bien que faisant d'un catalogue de produits à commercialiser ;
- ✚ Forte dépendance au papier et faible usage de moyens de communication technologiques moderne.

Ces dysfonctionnements ont fait émerger une sensibilité dans les comportements des individus au sein de l'entreprise : rétention de l'information, manque de travail collaboratif et non disponibilité des informations répondant aux besoins exprimés par les décideurs.

2.5.2. Le rôle de la communication pour la démarche d'IE :

Les pratiques d'intelligence économique se basent fondamentalement sur la cohésion et la participation de tous afin de converger vers les objectifs globaux d'une entreprise. La communication est un moyen de collaboration en vue d'atteindre cette adhésion par le partage et la diffusion de l'information utile à la prise de décision.

La communication constitue aussi une « *forme de coordination des interactions entre les utilisateurs quand il s'agit d'un transfert d'information* »⁵⁶, elle doit faire l'objet d'une systématisation coordonnée et objective afin de répondre aux besoins des collaborateurs en informations et donc faciliter le processus décisionnel et les choix stratégiques d'une entreprise.

Cette déficience de communication au sein d'AT compromet l'émergence des pratiques d'intelligence économique et son développement, car cette dernière se base en premier lieu sur la collaboration et l'adhésion de tous vers un objectif commun, celui de fournir les informations pertinentes d'aide à la décision.

2.6. La situation actuelle de l'IE et ses fonctions au sein d'AT :

B. BESSON⁵⁷ considère que bien avant d'être conceptualisée et théorisée, l'intelligence économique était le lot quotidien de nos chefs d'entreprise. De ce fait, nous allons essayer de présenter dans cette partie, comment les décideurs opèrent en l'absence d'une démarche structurée d'IE dans la prise de décisions et le choix d'orientations stratégiques.

Elles seront scindées ici les différentes fonctions de l'intelligence économique à savoir la veille, la sécurité et l'influence et enfin étudier les liens qui peuvent exister en termes de stratégie.

⁵⁶ Amos David (sous direction), 2010, op cit, p100.

⁵⁷ B. BESSON, éveil ou réveil de l'intelligence économique, revue "Regard sur l'intelligence économique", janvier, février 2004, N°1, p3.

2.6.1. La veille stratégique au sein d'AT :

« L'IE est un ensemble d'outil qui doivent permettre à l'entreprise de générer des projets en anticipation sur les besoins actuels du marché de manière à prévenir une obsolescence de plus en plus rapide des "nouveaux" produits ou services»⁵⁸. La veille stratégique constitue donc un volet essentiel de l'intelligence économique permettant de scruter les différentes facettes de son environnement. Elle est un ensemble d'actions de recherche d'informations à caractère stratégique ou opérationnel sur l'évolution de l'environnement pour la pertinence des processus de prise de décisions à court, moyen et long terme.

L'information stratégique est un résultat d'un processus ininterrompu de recherche, d'analyse et de partage en vue de leurs exploitations. Selon ce qui a repris H. Hamdi⁵⁹ dans son étude, la surveillance de l'environnement passe par quatre étapes essentielles :

- **Le ciblage** : est la détermination de l'environnement à scruter. Il vise à spécifier les acteurs et les thèmes à surveiller ainsi que les sources d'informations à solliciter ;
- **La traque** : consiste à désigner les personnes susceptibles de collecter les informations sur l'environnement ciblé, leur attribuer leurs missions de collecte en leur donnant les méthodes et outils utiles à cette activité ;
- **Le traitement** qui vise la transformation des informations collectées en véritables forces motrices guidant les décisions et actions des dirigeants.
- **La circulation** de l'information au sein de l'entreprise consiste à mettre en commun les informations collectées et les rendre accessibles aux décideurs.

Pour AT, en absence d'une structure consacrée à l'IE, l'activité de la veille reste une initiative personnelle de la part des décideurs. L'environnement contraint les preneurs de décisions à beaucoup d'effort d'investigation afin de drainer l'ensemble des informations en présence nécessaires pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

⁵⁸ D. Bruté de Rémur, 2006, op cit, p61.

⁵⁹ H. Hamdi, mémoire master recherche, Processus et essai d'évaluation en veille et en intelligence économique pour les TPE accompagnées par Marseille Innovation, université Paul Cézanne, Aix Marseille III, 30-10-2005, p 61.

« Sans veille technologique on est entrain de naviguer à l'aveuglette. On essaye d'en faire un peu mais ce n'est pas assez et pas structuré », dit un cadre supérieur. Pour une entreprise de TICs, les choix de technologies est un vecteur de base pour les orientations stratégique de cette dernière, mais qui reste à la traine par rapport à cet outil.

La recherche d'information pour les décideurs est réalisé selon les besoins vu la gestion d'urgence dont laquelle se trouve AT. Les interviews opérées avec les divers cadre supérieurs et cadre intermédiaires, nous ont permet de dresser un tableau représentatif des besoins et sources d'informations utilisées par ces personnes.

Tableau N°3 : Recensement de besoins et sources d'informations pour les cadres d'AT.

Structures	Besoins	Sources
DGA administration et finance	Des statistiques commerciales : CA, encaissement... ou de situation : disponibilité des moyens, les investissements et fonctionnement...	Les structures où elles sont produites ces informations, TB pour les informations interne, journaux, publications officielles externe à l'entreprise.
DGA infrastructure et réseaux	Information technique, commerciale, logistique, information sur l'évolution technologique, sur la RH et sur les besoins des clients	les structures internes, courriers, des bureaux d'étude spécialisés, publication des entreprises étrangère de Telecom
inspection	des informations commerciales, techniques et des informations concernant la RH et l'organisation.	réglementation interne d'AT, code de marché et la réglementation externe à AT
Audit interne	Informations sur les structures internes, instructions du MPTIC, décision du PDG	Réunion, comité exécutif, courriers.
DFC	Informations commerciales, recouvrement, charges, ...	Documents des structures internes, DRT, DOT

DRC	Information sur les clients, statistique des ventes, capacité, performance des agents commerciaux	Centre d'appel, facebook AT, journaux officiels, Beling-GAIA, courriers
DRHF	Informations sur l'ensemble des plans d'action, les technologies adoptées, l'état d'avancement des actions	Système interne, DRT, DOT, salarié lui-même, séminaires et colloques
DODR	Les évolutions technologiques, informations marketing et commerciales, feedback par rapport aux installations et à la satisfaction des clients et des informations sur la réglementation	Internet, forum, présentation séminaire, réunion, les documents (journées, courriers...), les contacts, les collaborateurs, les supérieurs hiérarchiques ...
DSI	Les informations sur les directions métiers, les ministères, les décisions de PDG	Cahier de charge, réunions, internet
Direction de la communication	Publications de presse, les soucis des clients	internet, journaux, revue de presse, les structures locales (DRT, DOT...), les contacts avec les journalistes
DRT Alger	Informations sur le réseau (coupure, incident,.....), les clients et leurs besoins, réclamations, des informations sur les procédures de passation de marché, sur les décisions de la DG	La DG, la cellule de reporting et TB, internet, colloques...
DJAWEB	Informations venant des trois directions de Djaweb, sur les problèmes et incident sur le réseau, Décision du PDG, informations de la DRC, la	Structures d'AT, internet et le relationnel

	réglementation	
--	----------------	--

Source : adapté par nos soins d'après les interviews effectuées.

Cette collecte d'information demeure au stade initial, déclenchée seulement par le besoin. Elle est orientée principalement sur les informations primaires produites au sein de l'entreprise. On distingue trois types d'informations au sein d'AT :

Informations obligatoires : sont des informations stratégiques qui doivent être échangées et traitées dans les délais avec des procédures bien précises préalablement établies que tout le monde doit respecter ;

Informations facultatives : sont demandées par les personnels selon leurs besoins ;

Informations générales : sont des informations d'intérêt général, concerne tout le monde dans l'entreprise.

Un intérêt commence à se sentir pour l'information mais ça reste à un stade élémentaire pour le moment, vu qu'il n'y a pas une matérialisation des processus d'intelligence économique qui définit les chemins et moyens d'usage de l'information pertinente.

Ainsi pour le traitement de l'information AT ne dispose pas d'outils spécifiques de traitement, les employés élabore donc des rapports et des synthèses des informations recueillies. En sus le traitement de l'information pour AT se fait par son exploitation vu qu'elle est destinée à un besoin particulier.

L'information est partagée dans l'entreprise selon des prérogatives, selon des habilitations et fonctions. Tel que construite et mise en place il présente des lacunes : l'information n'est pas automatisée et véhiculer de manière manuelle ce qui provoque des erreurs dans la transmission.

Cependant il y'a informations qui circule de façon automatique mais d'autres qui arrivent à destination très en retard du fait que cette dernière ne repose pas sur une approche pragmatique et moderne et donc elle consomme beaucoup de temps et de RH au niveau de l'entreprise.

L'enjeu pour AT est donc d'adopter les pratiques de veille stratégique qui permettent de visualiser en temps réel l'impact du comportement des clients, de son mode de consommation sur le revenu et sur les décisions stratégiques pour le lancement de nouveaux produits afin de saisir les opportunités de marché d'internet et fixe, et faire face aux risques de la concurrence et mutations de l'environnement.

2.6.2. Sécurité :

« Si l'explosion des nouvelles technologies de l'information et de la communication permet aux entreprises de répondre plus aisément aux exigences de l'économie de la connaissance, elle constitue également pour elles une réelle source de vulnérabilité. Vol d'informations, piratage de données, pillage de brevets, intrusion dans les systèmes informatiques, introduction de virus... »⁶⁰. Pour pouvoir répondre au mieux au menace et pouvoir évaluer leurs conséquences sur l'entreprise, il est important d'être sensibiliser à l'ensemble de risque qui existent dans son environnement, les connaitre et les comprendre.

Volet fondamental de l'intelligence économique, la sécurité procure à l'entreprise les moyens de sauvegarder ses informations stratégiques, protéger son capital technique contre toutes délinquances touchant son patrimoine informationnel.

AT dans son fonctionnement quotidien favorise beaucoup l'utilisation des éléments physique pour transmettre une information, document, fax. Par ailleurs, dans une grande entreprise comme AT, il est difficile d'avoir une sécurité efficace vu le nombre d'effectif, les documents qui circulent d'un service à un autre, ce n'est pas toujours évident d'empêcher un document ou l'information des sortir sachant qu'elle travaille énormément d'intégrer des méthodes et implication permettant ne meilleure sécurisation.

Un autre élément aussi qui nuit à la sécurité au sein d'AT est la situation de gestion d'urgence dont elle y'ait, ce qui fait que des employés se trouvent en présence d'un volume d'informations important parmi lesquelles y'a celles jugées confidentielles.

⁶⁰ Cahier de l'industrie, le temps de l'intelligence économique, N°121, mars 2007. Disponible sur : www.industrie.gouv.fr.

«Oui, on recense des informations sensibles mais par rapport à la sécurité ça reste des méthodes archaïques », dit un cadre supérieur. De ce fait on peut résumer les moyens de sécurité au sein d'AT en trois catégories :

- ✚ informatiques : consiste des mots de passe, anti virus, cryptage de données, système anti-intrusion (vérification des accès aux systèmes d'information) ;
- ✚ physiques : les fonds documentaires, les coffres forts ;
- ✚ Hommes : suppose un choix de l'équipe de travail (assistante, collaborateurs...) pour consolider la confidentialité des ses informations, les contrats de confidentialité...

AT consciente de fragilité de son système sécuritaire œuvre pour le renforcer et le développer. Deux applications sont en cours au sein d'AT :

- ✚ Le E-courrier : dans une volonté de réduire les risques et de respecter les délais de réception des courriers (cette application est en phase d'essai) ;
- ✚ La GDoc-AT: procédé informatisé qui permet l'accès à des informations structurées, assurer une recherche efficace et rapide (pas encore adopter par les structures).

AT considère la sécurité en deux axes externe et interne, le premier est celui de se prémunir contre les risques éventuels provenant dans son environnement global et le deuxième et celui de capitaliser la connaissance et les expériences au sein de l'entreprise.

2.6.3. L'influence et lobbying :

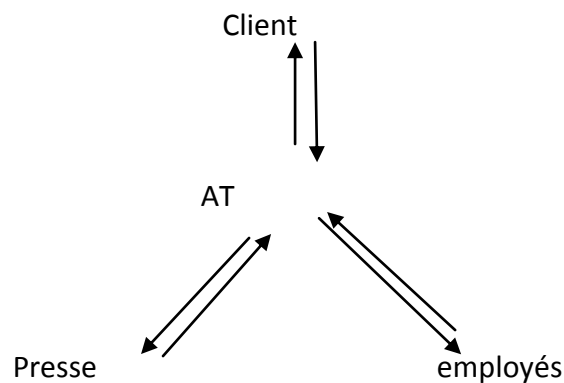
S'informer sur son environnement ses acteurs et ses mutations et connaître soit même, identifier sa vision et ses objectifs est primordial afin d'orienter au mieux le choix d'actions à entreprendre, et les acteurs sur lesquels on peut compter et ceux qui peuvent devenir des alliés pour l'atteinte de ces buts. Le recours à l'influence s'impose dans le contexte actuel afin de pouvoir façonner l'environnement en sa faveur.

Les pratiques d'influence et notamment du lobbying, en terme de protection de marché, obtention des appels d'offres..., différent d'une entreprise à une autre. Pour le cas d'AT, entreprise Publique à caractère économique dont l'Etat est l'actionnaire, en d'autre termes elle est le représentant de l'Etat dans le domaine des TICs, de ce fait AT bénéficie de toutes les facilitations nécessaire pour la réalisation de ses objectifs. Ces dernières peuvent concernées des autorisations d'accès, acquisition des sites pour l'installation de

leurs équipements, les procédures du code de marché... « *Le secteur de Telecom est constitué du pouvoir publique, c'est à dire que le pouvoir politique à une influence sur le pouvoir économique ce qui altèrent toutes formes de concurrence...* », atteste un cadre supérieur d'AT.

Quant à la communication externe de l'entreprise y'a une direction chargé de la communication externe œuvrant pour l'amélioration des relations avec la presse et le client et de la sensibilisation des employés aux à l'importance de leurs engagement et contribution à la satisfaction de la clientèle.

Figure N°15 : Communication externe d'AT



Source : adapté par nos soins

AT à travers la direction de la communication s'engage à sensibiliser la presse et les clients par rapport à la réalité de l'entreprise et les services offerts par l'organisation des réunions, des séminaires, la revue bimensuelle de la DRT de Tlemcen afin de les rapprocher d'elle et d'humaniser leurs relations. Leurs familiarisant avec les TICs et AT, permet un jaillissement d'une critique objective fondée moins de pression et d'attaques. Et pour les employés, elle envoie quotidiennement des notes afin de les sensibiliser par rapport au client, ses besoins et ses exigences.

« *La communication externe : y'a un vrai problème car elle ne se fait pas de manière méthodique ne relève pas d'une stratégie ni une initiative d'investissement* », dit un cadre supérieur. AT reste donc une cible pour les critiques que ça soit des médias ou des clients. L'absence d'une pratique organisée de veille environnementale, empêche

l'entreprise d'avoir une visibilité sur ce qui se passe autour d'elle, ainsi elle subit en plein fouet les vicissitudes de son environnement.

De ce fait, la communication externe d'AT manque d'effort en vue d'adhérer les acteurs externes à l'entreprise client ou journaliste à la réalité de l'entreprise, les sensibiliser par rapport au secteur, ses exigences et par rapport aux capacités internes de l'entreprise. Ainsi l'image de l'entreprise affectée par des clients insatisfaits vu les dérangements répétitifs, la qualité de services... une prise en charge sera initiée pour regagner la confiance des clients et bénéficier du soutien des médias.

3. Les obstacles de l'émergence d'IE et son déploiement au sein d'AT :

Une entreprise soucieuse de son devenir doit se mettre à collecter des informations sur son environnement afin d'orienter au mieux le choix de stratégie et la prise de décision. L'idée de l'IE dépasse de loin la simple fonction de surveillance des environnements, la pratique de l'Intelligence Economique épouse une certaine forme de dextérité mentale pour assurer sa fonction d'éclairage stratégique nécessaire au management de l'incertitude⁶¹.

L'entreprise sous sa définition globale, est l'ensemble de moyens en synergie qui concourent à la réalisation des buts fixés. L'entreprise est donc : des procédés, des hommes, une vision, un savoir faire, des technologies, des produits... Cependant adopter de nouveaux outils ou procédés pour une entreprise, l'assujettit à façonner son environnement interne pour l'accueillir et ménager son épanouissement. Par ailleurs l'IE est un outil profitable dont doit se doter toutes entreprises en combinant judicieusement les moyens et concocter un cadre normatif confortant son émergence et son développement.

3.1. Les obstacles à l'émergence de l'IE à AT :

D'après les résultats des états de lieux d'AT, grâce à l'étude de la documentation interne, les guides d'entretien ainsi que les observations sur le terrain, s'avère que l'environnement global de l'entreprise n'est partiellement pas prêt pour l'adoption de cet

⁶¹ D. TARTONNE, le pilotage stratégique et l'intelligence de situation, revue " Regard sur l'intelligence économique", janvier, février 2004, N°1, p 26.

outil qui est l'IE. De ce fait, les obstacles à l'émergence de l'IE peuvent être répartis comme suit :

3.1.1. Les obstacles culturels :

Avant définir l'IE en tant qu'outil, elle doit faire l'objet d'une culture à laquelle adhère l'ensemble des acteurs en présence dans l'entreprise. En ayant une démarche objective de familiarisation et de sensibilisation à la notion de l'IE, ses fonctions et son intérêt pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Le partage, la circulation de l'information sont au cœur de la démarche d'intelligence économique tandis que pour AT, une faiblesse colossale en terme de communication et de diffusion d'information. L'information au sein de l'entreprise ne fait pas l'objet d'une organisation structurée et séquentielle de production de cette matière première essentielle pour l'aide à la prise de décision.

Certes une compréhension des avantages dont peut jouir une entreprise en possession et/ ou en recherche systématique de l'information utile dans son secteur se perçoit en chaque structures d'AT, « *L'information est devenue une matière première. Il faut donc l'utiliser à bon escient* », stipule un cadre supérieur.

3.1.2. Les obstacles organisationnels :

L'organisation d'AT n'a pas omis de réfléchir à l'information et à son intégration en son sein et a même inclut l'IE en tant qu'outil indispensable à la collecte et à l'exploitation cette dernière pour des fins stratégiques.

En dépit de directions consacré à cet outil et qui figurent dans l'organisation, n'ont en aucun temps fait l'objet de concrétisation et de mise en œuvre. AT n'a pas su passé le cap de prise de conscience vers une prise en charge réelle et palpable.

Au sein d'AT, l'organisation est de plus en plus pointue, beaucoup de niveaux hiérarchiques ce qui ne favorise pas le partage d'information en temps réel et de loin donc une exploitation efficace.

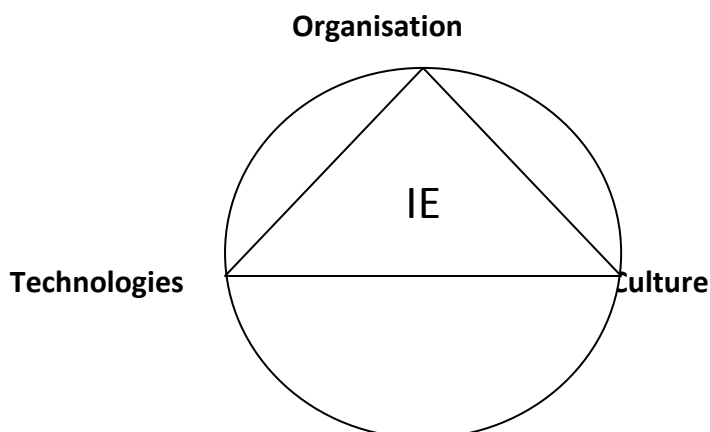
3.1.3. Les obstacles technologiques :

L'information est disponible dans l'entreprise AT mais toujours dans sa nature brute car elle n'est pas traitée automatiquement en vue de faire l'objet d'utilisation efficace servant les différents paliers d'AT.

AT fournisseur de TICs en Algérie, tandis que l'utilisation et l'exploitation de moyens technologiques reste modérée. L'émergence de l'IE présente donc aussi des obstacles sur le plan technologique notamment en termes de systèmes d'informations. AT s'est dotée des systèmes d'information les plus utilisés et les plus réputés, mais en l'absence d'un système intégré centralisant l'ensemble des données qui se trouvent en chacun des systèmes en place constitue un handicap majeur pour l'entreprise.

Pour résumer tout ce qu'on a dit sur la prise de conscience par rapport à l'IE et son rôle primordial pour l'élaboration de la stratégie d'entreprise et la prise de décision au sein d'AT, nous avons conçu la figure ci-dessus pour monter les fondements de cette outil et qui sont actuellement en faille au sein d'AT.

Figure N°16 : Les prérequis pour la démarche d'intelligence économique.



Source : élaboré par nos soins

3.2. L'IE, un outil de la stratégie pour AT ? :

Dans une économie globalisée, l'IE permet à l'entreprise d'agir face aux diverses forces en présence dans son secteur, d'anticiper les tendances et d'éventuelles menaces ou/ et

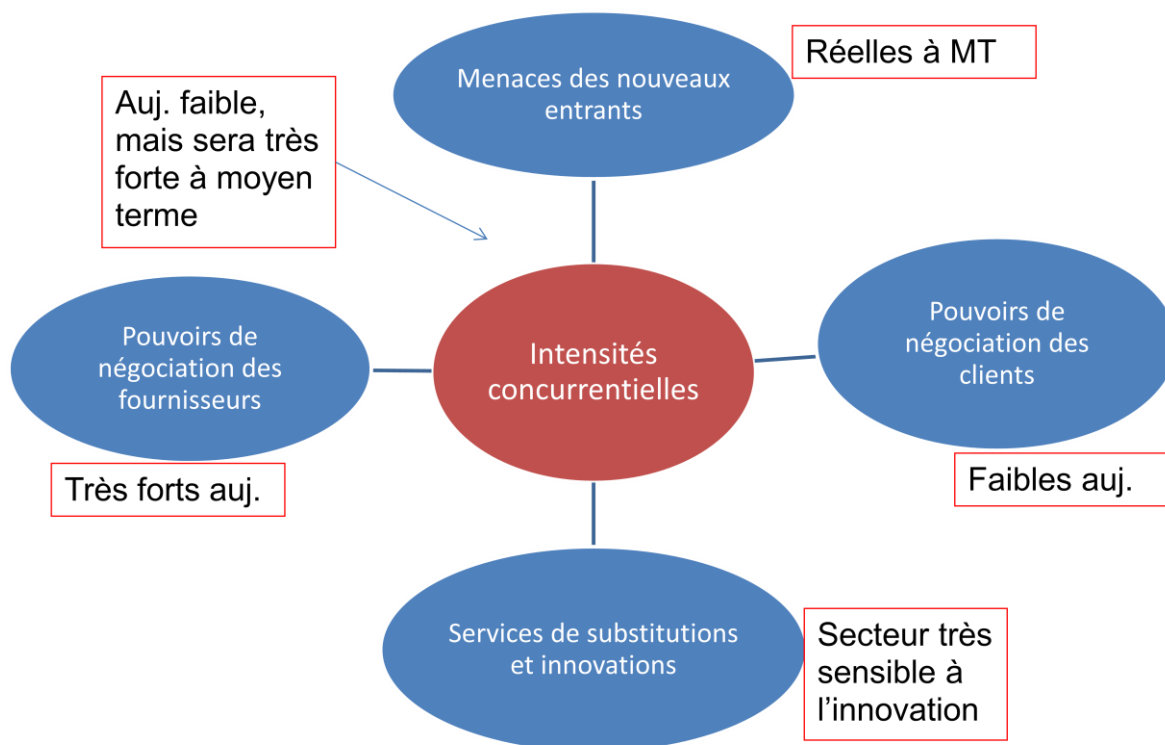
opportunités en mettant à sa disposition des informations de valeur faisant l'objet d'une démarche structurée et culture partagée par tous, pour la prise de décisions stratégiques.

Tenant compte de ses engagements envers l'Etat, AT doit se doter de moyens nécessaires pour les accomplir. De ce fait, elle doit drainer l'ensemble des informations disponibles en son environnement interne afin d'en connaître ses forces et faiblesses, qu'externe en vue de faire face aux menaces et saisir vite les opportunités.

Etant donné la position de monopole dont bénéficie AT dans le secteur de télécommunication, son intérêt sera porté en premier lieu sur les clients et leurs doléances, qu'elle tentera de satisfaire tenant compte de ses forces et faiblesses.

3.2.1. Les cinq forces de Porter :

Les cinq forces de Porter constitue un élément majeur en position de renseigner AT sur le poids des forces en présence dans son secteur, et mettant donc à sa disposition les analyses nécessaires pour asseoir une stratégie adéquate afin de faire face. Cependant cet outil d'analyse stratégique ne peut être bénéfique pour AT s'il ne fait pas l'objet d'une assise formelle et structurée de collecte et de partage d'information nécessaire pour constituer l'ensemble des forces de la matrice Porter.

Figure N°17 : Les cinq forces de Porter pour AT

Source : L'organisation d'AT, document de base, juin 2009, p 33. (Élaborée par M^R : M-C. BELMIHOUB).

Cette figure montre que la position de monopole d'AT tirée par la seule variable qui est la demande des clients, qui risque de voir apparaître de d'autres variables qui menaceront cette position et pourront même la lui dérober.

Etant une entreprise de TICs, l'évolution technologique est un élément déterminant de sa stratégie et loin encore de sa pérennité. En sus l'apparition des technologies telles que le Wimax, Msan, 3 G, LTE, 4 G... alerte la venue d'une situation à laquelle AT doit savoir gérer au lieu de subir en plein fouet tout ces changements.

De ce fait l'IE doit constituer pour AT un levier, afin de faire adhérer le top management à une vision progressive et fédérer aux niveaux opérationnels les ressources nécessaires autour de cette adhésion en vue de se doter d'une stratégie complète et clairement définie, sustentée par la connaissance des marchés, des concurrents potentiels, des normes, etc. Sans cela, AT ne sera pas en mesure de s'adapter et d'anticiper les

évolutions futures. Et s'elle se laisse faire, alors le jour où elle sera contrainte de s'adaptera, il sera déjà peut-être trop tard car le marché aura changé sans elle.

3.2.2. La matrice SWOT :

L'IE est un système productif et apprenant, il permet la coordination d'un cycle ininterrompu de questions et de réponses permettant aux acteurs internes et externes de recueillir, trier, mémoriser, comparer, valider, analyser, diffuser et protéger l'information afin de délivrer aux décideurs des connaissances utiles au bon moment⁶². Cependant en alimentant la matrice SWOT en informations essentielles, l'entreprise sera en mesure de tracer ses axes stratégiques.

Si la structure d'IE économique est toujours pas fonctionnelle dans l'entreprise et ne fait aucun objet de concrétisation, les décideurs tenteront de remédier à cette situation générée par l'inexistence d'un système formel d'IE. En revanche AT ne peut contrer les effets pervers d'une démarche informelle qu'elle ne contrôle pas.


Une démarche informelle d'IE s'est installée donc à AT, c'est-à-dire un ensemble de comportements et d'action non prévu, des initiatives personnelles de collecte, traitement et de diffusion d'informations, qui ne sont pas donc forcément faite de façon judicieuse et équitable, en vue de collecter les informations nécessaires permettant de connaître ses forces et faiblesses, opportunités et menaces.

AT consciente des menaces à venir telles qu'elles sont résumées dans le schéma des cinq force de Porter ci-dessus, et compte assoir une stratégie future axée sur la qualité des services qui est un vecteur important pour faire face à la concurrence à venir. De ce fait, le manque d'outil de gestion et d'exploitation d'information l'a contraint à le faire seule, elle a donc recouru à un cabinet externe "Arthur Doo The Little " pour l'accompagner dans l'élaboration d'une stratégie adéquate à la réalité d'AT interne et externe, acquisition des outils de gestion...

A travers le schéma suivant nous allons mettre en exergue l'importance de disposer d'un panorama des ses forces/ faiblesse et les opportunités/menaces.

⁶² B. BESSON, J-C. POSSIN, pour une définition de l'intelligence économique, revue " regard sur l'intelligence économique", janvier-février 2004, N°1, p 7.

Figure N°18 : le croisement des SWOT

 forces	 Opportunités
 Menaces	 Faiblesses

Source : adapté par nos soins

Cette figure sert à montrer que lorsqu'AT dispose d'informations suffisantes sur ses forces que ce soient par rapport au capital expérience, technique ou financier... elle peut faire face aux diverses menaces que peuvent être présentes dans son environnement externe à l'instar des évolutions technologiques, des entrants potentiels dans le secteurs....

D'un autre coté, être informée des opportunités présente dans son environnement, les TICs un secteur en expansion en Algérie ce qui fait pour AT en sa position de monopole un champ généreux à exploiter pour remédier à sa faiblesse et les transformer en point fort.

Cependant une démarche informelle ne peut jouir de la légitimité d'IE formelle, servant une surveillance systématique de l'environnement, sécurité du patrimoine informationnelle et l'influence afin de façonner son environnement pour qu'il converge vers ses objectifs.

Elle ne peut donc pas être d'ai de à la décision stratégique pour AT et de loin un outil pour l'élaboration d'une stratégie, du fait des risques de l'instabilité qu'elle présente (dépend de la personne qu'il l'a initié), sources d'information non vérifiée dont le relationnel est la principal source d'information, les méthodes archaïque de sécurisation des informations ce qui crée la subtilité de ses informations stratégiques ainsi qu'un manque de coordination des actions d'influence.

Enfin, en un mot, nous pensons que l'idéal pour AT dans le cas présent est de susciter un bouleversement culturel qui fera surgir son statut d'entreprise publique à caractère économique dans lequel ses acteurs agissent en synergie pour atteindre ses objectifs et donc accomplir sa mission de promotion des TICs envers l'Etat.

CONCLUSION GENERALE

Au cours des différentes recherches que nous avons effectuées tant au niveau théorique que pratique, nous avons mis en évidence un certain nombre de points :

L'intégration à l'économie mondiale conditionne le développement des pays et des activités, il est donc impératif de connaître son environnement, analyser ses signaux, comprendre pour anticiper et mieux agir/ pro-agir. L'environnement actuel des entreprises requiert une attention de plus en plus précise afin de s'adapter aux nouvelles exigences de la compétitivité.

Les pratiques de l'IE se sont répandues dans les entreprises, dans divers pays qu'ils soient développés ou émergents, du fait qu'elles permettent une compréhension fine de leurs environnement interne ou externe confortant ainsi le choix de stratégies de développement. L'IE est l'arme stratégique de l'entreprise, lui permettant d'agir dans un environnement de plus en plus incertain, d'anticiper les événements à venir afin de devancer ses concurrents et acquérir donc des avantages concurrentiels.

L'IE est l'exploitation des sources légales et ouvertes en vue de collecter l'information pertinente pour la prise de décision, c'est ce qui l'a différencie de l'espionnage industriel ou toutes pratiques illégale d'acquisition de celle-ci.

Les résultats de l'étude que nous avons mené sein d'Algérie Telecom a montré que l'absence d'une démarche structurée d'IE et donc aucun impact sur la prise de décisions et les choix stratégiques de celle-ci.

Par ailleurs, les hypothèses de recherche préalablement établies pour vérifier la prise de conscience au sein d'AT et son inscription dans une démarche structurée favorisant une meilleure prise de décision sont partiellement infirmé.

Certes la première hypothèse est vérifiée de fait que la prise de conscience fait l'objet de comportement individuel des personnels de l'entreprise, alors que ceux-ci doivent s'effacer devant la collaboration, la coopération et le partage de l'information qui conduisent à renforcement de la position de l'entreprise et à une prise des décisions satisfaisantes bien éclairées. Cependant, au moment actuel l'IE n'est pas présente à AT et ne constitue en aucun cas une démarche structurée ou fonctionnelle malgré la nouvelle organisation de cette dernière où toute une direction dédié à cet outil existe.

L'information qui est au cœur de l'intelligence économique, ait dans l'entreprise et dans son environnement mais il n'y a pas une réelle volonté de participation pour les exploiter pour les bonnes causes de l'entreprise.

Pour la deuxième hypothèse, nous ne nous pouvons pas parler de l'IE en tant qu'outil de la stratégie d'entreprise dans le cas d'AT vu que cette dernière ne dispose d'une démarche réelle et fonctionnelle de cet outil. Certes son rôle et son importance apparaissent à travers le fonctionnement d'AT, qui en l'absence de cet outil et d'une stratégie clairement définie se trouve en management d'urgence qui traite au jour le jour les actions de l'entreprise.

La non adoption de cet outil au sein d'AT revient à des problèmes managériaux, car l'IE est une culture, une attitude auxquelles tous les acteurs devraient adhérer et que cela ne peut être réalisable sans l'implication directe et objective des premiers responsables. Toutes fois, il est nécessaire de préparer un environnement favorable au partage et à l'exploitation de l'information où, la communication, la confiance et le travail d'équipe sont indispensables.

Cependant l'émergence de cet outil ne revêt pas de l'impossible pour une entreprise d'envergure comme AT. Car cette dernière dispose de moyens financier important, de matériels et technologies sophistiqués, des systèmes d'informations les plus utilisés par les opérateurs de Telecom et un capital humain multidisciplinaire, il suffit donc d'une impulsion venant du Top management, une volonté de vulgariser une culture de recherche, de partage et de mise en valeur des informations nécessaires et des activités effectifs impliquant les premiers responsables du groupe, pour insuffler cette culture et adapter ses comportements. L'Etat a aussi, un rôle à jouer, étant le seul actionnaire d'AT, il a l'habilité et les moyens d'initier cette démarche dans l'entreprise afin de pouvoir faire face aux situations à venir. ces dernières annoncent l'arrivée d'un environnement concurrentiel où tout les services haut débit et large bande seront assurés principalement par le mobile et donc une réelle menace sur la position d'opérateur historique.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages:

AGUILAR F.J., (1967), Scanning the business environment, Macmillan.

AMOS D. (sous direction), (2010), intelligence économique et problèmes décisionnels, Edition Lavoisier.

ANSOFF H. I., (1975), "Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals", California.

AUDIGIER M., COULON G. & RASSAT P., (2003), IE : un nouvel outil de gestion, Edition Maxima, Paris.

BLOCH A., «L'intelligence économique », 2^e édition, ECONOMICA, 1999.

BRUTE DE REMUR D., (2006), ce que veut dire l'intelligence économique, Editions Organisations.

COGGIA V., (2009), intelligence économique et prise de décision dans les PME, Edition l'Harmattan.

GIBOIN B., (2012), la boîte à outils de la stratégie, édition Dunod.

HARBULOT C., (1992), « La machine de guerre économique », édition Economica.

Helfer, J. P., Kalika M. & Orsoni J., (2010), Management : stratégie et organisation, 8^e édition, édition Vuibert.

HOUDU M., RAVET H., (2005), la mondialisation, édition ELLIPSES.

JAKOBIAK F., (2004), l'intelligence économique : la comprendre, l'implanter et l'utiliser, édition Organisation.

LEVET J.L., (2001), « L'intelligence économique : mode de pensée, mode d'action », édition ECONOMICA.

LEVET J.L. (sous direction), (2008), les pratiques de l'intelligence économique, 2^{ème} édition, édition Economica.

MARCON C., MOINET N., (2006), l'intelligence économique, édition Dunod.

MARTINET B., RIBAUT J.M., (1989), la veille technologique, concurrentielle et commerciale, édition Organisation.

MARTINET B., MARTI Y-M., (1995), « L'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise », les éditions d'organisations.

NONJON A., DALLENE P., (2004), la mondialisation acteurs et enjeux, édition Ellipces.

PORTER M., (1982), choix stratégique et concurrence, édition Economica.

ROUACH D., (2010), veille technologique et intelligence économique, série Que sais-je ?.

Articles:

ABRAHAM J, « L'intelligence économique en pratique : de l'analyse stratégique à la veille concurrentielle », Cahiers de la documentation-Bladen voor documentatie, 2005, p 35.

Ansoff H. I., (1975), "Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals", California Management Review, vol. XVIII no. 2, pp. 21–33.

BESSON B., éveil ou réveil de l'intelligence économique, revue "Regard sur l'intelligence économique", janvier, février 2004, N°1, p 3.

BOULTAREAU A., « L'intelligence économique et la mondialisation », résumé du discours de JUILLET A. au Colloque « Intelligence économique et pôles de compétitivité », 11 Mai 2006.

BRICARD Agnes, l'intelligence économique au services des entreprises, du Club Secteur Public, Mars 2008.

De Foucauld J. B., Commissaire au Plan, avant propos du rapport H. Martre, 1994, Rapport Carayon, 2003

Imen Gharb, Report de la définition de l'intelligence économique de Claude en septembre 2009 pour l'Economiste Maghrébin.

JAYAWARDINA A, fiche de lecture de l'ouvrage de KOENIG G, « Management stratégique », n° 04-32491, Juin 2005, p 09.

Mintzberg H., Waters J., (1985), "Of strategies, deliberate and emergent", Strategic management journal, 6, p 258.

MOINET N., « De l'information utile à la connaissance stratégique : la dimension communicationnelle de l'intelligence économique », revue communication et organisation, N°35, 2009, p215-225.

SAIAH A. G., « L'intelligence économique », les Cahiers CREG, Mars 2007, 3-15.

TARTONNE D., le pilotage stratégique et l'intelligence de situation, revue " Regard sur l'intelligence économique", janvier, février 2004, N°1, p 27.

Mémoires Master :

Hamdi H., mémoire master recherche, Processus et essai d'évaluation en veille et en intelligence économique pour les TPE accompagnées par Marseille Innovation, université Paul Cézanne, Aix Marseille III, 30-10-2005.

Mr LAFI et al, système de gestion par objectifs au sein d'AT, projet de fin d'étude EMBA à l'ESAA, juin 2012.

Document interne de l'entreprise :

Procédure de gestion des plans d'action, 2009.

Rapport de synthèse du plan d'action 2012.

Les rapports :

The little data book ICTs, rapport de la banque mondiale et IUT, 2012.

Manuel de formation, document de référence 2010, ministère de l'industrie, PME et de la promotion des investissements.

Rapport Carayon, intelligence économique et cohésion sociale, 2003.

Sitographie:

Ministère de l'industrie et de promotion des investissements, « La Stratégie et les politiques de relance et de développement industriel », disponible sur : <http://care-dz.org/doc/contributions/Avant%20projet%20de%20livre%20blanc%20Stratg%20industriel.pdf>, visité le 26 avril 2013.

LARIVET S., l'intelligence économique : acception française et multidimensionnalité, XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001, p 14. site : <http://www.strategie-aims.com>, visité le 12 mars 2013.

Synthèse de la stratégie industriel, disponible sur : <http://www.consulatalgerie-paris.org>, visité le 20 avril 2013.

www.mipmepi.dz visité le 26 avril 2013

Cahier de l'industrie, le temps de l'intelligence économique, N°121, mars 2007. Disponible sur : www.industrie.gouv.fr.

ANNEXES

Annexe A: le guide d'entretien

L'intelligence économique consiste à collecter l'information nécessaire par la surveillance permanente de son environnement globale en vue de son exploitation et donc une amélioration du processus décisionnel.

En effet les mutations dans l'environnement technologique, économique, réglementaire ... engendré par la mondialisation et l'ouverture des marchés, ont contraint les entreprises à adopter la démarche d'intelligence économique dont les fonctions sont : la veille stratégique, la sécurité et l'influence.

I/la perception de l'informations, l'intelligence économique et la stratégie au sein d'Algérie Telecom :

1. Pouvez-vous nous parler de votre expérience au sein d'Algérie Télécom et plus particulièrement en ce qui concerne les systèmes d'information ?
2. quelles sont vos missions et objectifs dans le cadre du plan d'action assignée à votre structure ? Précisez leurs natures ? Sont-ils formalisés ?
3. Disposez-vous d'un plan d'action stratégique dans le cadre des objectifs et missions assignées à votre structure ? Précisez sa nature ? Est-il formalisé ?
4. Pensez-vous que les démarches et processus d'AT sont orientés vers IE ?
5. L'organisation d'AT favorise-t-elle émergence et développement de l'IE ?
6. Comment percevez-vous la notion de l'information au sein d'Algérie télécom ?
7. Intéressez-vous aux mutations de l'environnement global d'Algérie télécom ?
8. Parmi les outils de stratégie existants, lesquels utilisez-vous ?
9. Comment percevez-vous la notion d'IE par rapport à la stratégie de l'entreprise ?
10. Participez-vous à l'élaboration de la stratégie globale de l'entreprise ?
11. Êtes-vous informer souvent des décisions prises par le top management?

II/Recherche d'informations :

- 1.** De quel type d'information avez-vous besoin ? Est t-il identifié et structuré ?
- 2.** Qu'elle est La nature des informations recherchées ? (technique, économique, d'exploitation de réseaux de télécommunication, informationnelle d'ordre général...)
- 3.** Intéressez- vous aux informations de votre environnement : réglementaire, régulateur (voir si la réglementation est appliquée), sociétale, marché... ?
- 4.** êtes-vous s'informer sur le positionnement d'Algérie Telecom dans son secteur d'activité ? (part de marché, image, notoriété...)
- 5.** Surveillez-vous les évolutions technologiques dans le secteur de télécom ?
- 6.** Collectez-vous des informations sur votre clientèle? (évolutions de leurs attentes en service et prestations, satisfaction de leurs demandes, prise en charge de leur doléance, analyse éventuelle de leurs mobilité vers la concurrence, lancement de nouveaux services).
- 7.** Avez-vous mis en place des outils pour suivre vos concurrents ? (informations sur leurs produits, activités, stratégies, nouveaux entrants, produits de substitution)
- 8.** Recherchez-vous des informations sur vos fournisseurs, sous-traitants et partenaires ? (appréciation de niveau de dépendance, situation financière, stratégies des principaux fournisseurs et partenaires).
- 9.** Qu'elles sont vos sources d'information ? (internet, media, colloques et séminaires, foires, les rapports officiels...).
- 10.** Disposez-vous d'outils de traitement de l'information ?
- 11.** Est-ce que vous faites des synthèses, des rapports, ... d'informations exploitables ?
- 12.** Partagez-vous des informations avec les différents services et acteurs de l'entreprise Algérie Telecom ?
- 13.** Comment ce fait cet échange d'information ? (oral, rapports, affichages, réunions...)

III/La sécurité informationnelle :

1. Repérez-vous des risques par rapport à votre patrimoine informationnel ? (Vol d'information, piratage, destruction, écoute, contrefaçon)
2. Recensez-vous les informations sensibles ?
3. comment sécurisiez-vous ces informations dites sensible ?

IV/Influence et lobbying :

1. pensez-vous que les pratiques du lobbying existent en Algérie ? sont-elles pratiquées au sein d'AT ?
2. Comment appréciez-vous la communication externe d'Algérie Télécom ? (la publicité, l'influence normative, les séminaires, participations à des foires...)
3. quel sont vos besoin en terme de structuration d'un système d'information au sein de l'entreprise Algérie télécom ? (développement de la culture d'information, urbanisation d'un système d'information)
4. Comment qualifierez-vous la pertinence de l'information par rapport à la prise de décisions et à l'élaboration de la stratégie ? (fiabilité, disponibilité et organisation)

VI/Suggestions :

S'il y'aura dans le futur une démarche organisée d'intelligence économique dans l'entreprise Algérie télécom : Quels seront selon vous les priorités de sa mise en place ?

Annexe B : les colloques et séminaires sur l'intelligence économique en Algérie (2009-2012).

Colloque/ séminaire/ journée	Lieu	Dates
Séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique (mipi)	Oran_ Hôtel El Mouahidine Oran_ Hôtel Président	19 jan 2009 10 fév 2009
Conférence Internationale des Technologies de l'Information et de la Communication	Sétif, Algérie	04-05 mai 2009
Colloque International sur l'Optimisation et les Systèmes d'Information	Annaba, Algérie	25-27 mai 2009
Journée d'information sur l'intelligence économique et la veille stratégique en direction des cadres des institutions	Siège d'ALGEX-Alger	19-oct-09
conference "identifier les risques, anticiper les crises, et saisir les opportunités"	Alger, Algérie	16 mai 2010
Conférence sur la sécurité des Système d'Information	SUPINFO Nantes (3 rue d'Alger)	25 mai 2010
Colloque international "La RSE au Maghreb, entre contingences et mondialisation »	Université d'Oran	23 oct 2010
4ème Assises de l'Intelligence Économique	Hotel Sofital, Alger, Algérie	14-15-16 Nov 2010
conférence Sécurité des Système d'Information et IE	Cyberparc de Sidi Abdallah	13 janr 2011
Une journée d'étude la présentation du manuel de formation en intelligence	hôtel El Djazair à Alger	08 fev 2011

économique en Algérie.		
conférence sur les TIC	Université KASDI MERBAH, Ouergla	09-10 mars 2011
colloque "la coordination des acteurs pour un développement durable de territoires euro-méditerranéens	université de Bejaia AHMED MIRA	16-18 mai 2011
Séminaire National sur les ERP	l'hôtel Mercure Alger	06 juin 2011
journée thématique "Réseaux et les systèmes pour les applications critiques de surveillance (RSACS'11)"	Institut national des télécommunications et des TICs Université d'Oran	22 -23 Juin 2011
Colloque International en Intelligence des Ressources Humaines	Alger, Algérie	10-11 octobre 2011
5eme assise de L'IE	Alger, Algérie	01 nov 2011
Conférence sur Les systèmes d'information géographique en Algérie	Dar El Hamra siège du CNRA	26 mars 2012
Atelier des systèmes décisionnels	Université Saad Dahlab – Blida	01-03 avril 2012
International Conference on Multimedia Information Processing	Faculté des sciences et technologies, université de mascara	09-11 avril 2012
colloque " intelligence économique et développement"	faculté des sciences économiques, Université BADJI Mokhtar de ANNABA	13-14 Mai 2012
Colloque sur l'Optimisation et les Systèmes d'Information	la Faculté des Sciences et d'informatique Université Tlemcen	12-15 MAI 2012
2nd International Symposium on Modelling and Implementation of Complex Systems	Constantine, Algerie	20-21 MAI 2012
journée d'études sur l'intelligence artificielle	siège d'ALGEX, Algérie	26 juin 2012
International Conference on Advanced Communication and Information Systems	Algerie	12/13 Déc2012

