

L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET LA PME ALGERIENNE

Dr AIT-ZIANE HOURIA
Dr AIT-ZIANE KAMEL
CENTRE Univ- KHMIS MILIANA

INTRODUCTION

Les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus complexe caractérisé par une pression concurrentielle de plus en plus forte, une globalisation et une mondialisation des échanges, une accélération des flux d'informations, une transformation des modes de fonctionnement, une obligation d'anticipation, d'innovation, de créativité et de prise de décision rapide.

Le marché, actuellement se caractérise par l'explosion de l'utilisation des TIC. En effet, avec le développement des nouvelles technologies d'information et de communication, les frontières traditionnelles, nationales, culturelles, linguistiques, politiques...volent en éclat. L'accès à l'information ne constitue plus un problème, du moment que cette dernière est disponible sur tous les points du globe. Désormais, aujourd'hui ce n'est plus l'accès à l'information qui constitue l'avantage concurrentiel mais de dégager l'information pertinente. Face à cette masse d'information disponible, c'est la valeur de l'information retenue et son utilité opérationnelle qui est un problème. Ainsi, pour éviter que plus d'information constitue un frein au développement de l'entreprise, il faut savoir extraire, sélectionner, traduire, analyser des données pertinentes et réaliser de synthèses partielles.

Ceci étant dit, la gestion, la qualité et la rapidité de l'information sont des facteurs déterminants de créativité, de rentabilité, d'innovation et donc de compétitivité. Dans ce cadre, pour être compétitives, les entreprises doivent :

- savoir chercher à l'autre bout du monde le renseignement qui donnera la clé d'une opportunité ou d'une menace non identifiée. Le responsable économique doit apprendre à anticiper pour répondre très vite aux manœuvres de déstabilisation par l'image, la rumeur ou la désinformation ;
- se protéger ;
- mettre en œuvre des actions de développement ;
- mobiliser des réseaux et sources d'information ;
- devenir réactif pour être capable dans un délai de plus en plus réduit, de construire, mettre en œuvre, adapter ou modifier sa stratégie.

Les PME ont souvent une vision très limitée du futur et de l'évolution des marchés - trop souvent, les décideurs sont obligés de prendre des décisions dans l'urgence. L'intelligence économique permet une réflexion prospective, le but étant de détecter des enjeux à moyen et long

terme. Il s'agit de réduire la part d'incertitude dans la prise de décision stratégique. Face aux bouleversements apportés par l'utilisation des nouvelles technologies d'information, les entreprises ont besoin de trouver de nouveaux repères, définir de nouvelles méthodes, et utiliser des moyens modernes et adaptés afin de faire face aux effets de la mondialisation.

De ce fait, l'intelligence économique se voit comme un prolongement et non comme un substitut aux méthodes de management de l'entreprise. Il s'agit ainsi de passer d'une prise en compte relativement passive à une organisation active, voir proactive, considérant l'environnement et l'information comme des variables stratégiques sur lesquelles l'entreprise peut agir ou qu'elle même peut façonner.

I - LES FONDEMENTS THEORIQUES DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE.

1- Définition de l'Intelligence économique

La pratique de l'Intelligence économique progresse dans tous les pays et les entreprises ayant l'ambition de développer leur position concurrentielle et d'assurer leur avenir.

Pratiqué depuis toujours en Angleterre et depuis les années 70 au Japon, ce concept a été introduit en France en 1994 avec le rapport du Commissariat Général du Plan « Intelligence économique et stratégique des entreprises » appelé parfois « Rapport Martre », puis il a vu son champ substantiellement élargi en Juin 2003 après la remise au Premier Ministre par **Bernard Carayon**, d'un rapport intitulé « **Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale** » qui présente l'intelligence économique comme une pratique publique destinée à garantir la cohésion sociale en assurant le développement économique.

Pour les pays africains, le terme « intelligence économique » n'est pratiquement pas connu et ils n'ont pas encore d'idée précise sur sa signification. Entant que concept récent, l'Intelligence économique n'est pas reconnu dans le champ opérationnel des entreprises et organisations africaines, comme c'est le cas aussi dans les PME européenne. Au mieux, elle est considérée comme synonyme de la veille, au pire, mais plus rarement, comme une forme d'espionnage industriel (**Patrel, 2002**).

Le terme Intelligence économique, dans son acception anglo-saxon renvoi en effet à la notion de renseignement. Toutefois, l'intelligence économique se distingue de l'espionnage économique car elle utilise exclusivement des moyens légaux. Ainsi, l'Intelligence économique s'inscrit dans un cadre légal et éthique, ce qui la rend différente de l'espionnage économique.

Aujourd'hui, il existe de nombreuses définitions de l'Intelligence économique : des définitions quasi-exclusivement centrées sur la description des processus et techniques qui incluent les objectifs stratégiques de l'intelligence économique- et récemment, on rencontre des définitions incluant les notions de gestion des connaissances, d'apprentissage collectif ou de coopération.

Parmi ces définitions, nous retiendrons celles qui nous semblent plus complètes et assez détaillées : Ainsi,

- D'après **H.MARTRE (1994)**, l'intelligence économique est définie comme suit : « l'ensemble coordonné des actions de recueil, de traitement et de protection de l'information utile aux acteurs économiques, et obtenue légalement en vue de la mise en œuvre de leurs stratégies individuelles et collectives ».

- D'après **P. BESSON et JC POSSIN** « l'intelligence économique est la maîtrise concertée de l'information et de la coproduction de connaissances nouvelles Elle est l'art de détecter les menaces et les opportunités en coordonnant le recueil, le tri, la mémorisation, la validation, l'analyse et la diffusion de l'information utile ou stratégique à ceux qui en ont besoin. Elle impliquera une protection adaptée à tous les stades de son élaboration : acquisition, traitement, exploitation, et au patrimoine en

résultant avec une attention particulière aux prémisses (...) Pour l'essentiel, l'intelligence économique est un cycle d'information dont la finalité est la production de renseignements stratégiques et tactiques à « haute valeur » ajoutée ».

- D'après **PHILIPPE BAUMARD** « l'intelligence économique n'est plus seulement un art d'observation mais une pratique offensive et défensive de l'information. Son objet est de relier entre eux plusieurs domaines pour servir à des objectifs tactiques et stratégiques de l'entreprise. Elle est un outil de connexion entre la l'action et le savoir de l'entreprise ».

- D'après **CARLO REVELLI** (http://fr.wikipedia.org/wiki/Carlo_Reveli): « l'intelligence stratégique est un processus de collecte, traitement et diffusion de l'information qui a pour objet la réduction de la part d'incertitude dans la prise de toute décision stratégique. Si à cette finalité on ajoute la volonté de mener des actions d'influence, il convient de parler alors d'intelligence économique.

- D'après **GABRIEL COLLETIS** : « l'intelligence économique peut, au niveau d'une entreprise particulière se définir comme sa capacité à combiner efficacement les réseaux et compétences (et savoir-faire) internes et externes, en vue de résoudre un problème productif inédit ».

-D'après **FRANK BOUNOIS de l'IHEDN** (Institut des Hautes Etudes de Défenses Nationales à Paris) approche de plus près les problématiques de l'entreprise, en y associant les logiques de management par projet : l'intelligence économique est « une démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'information et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités). Ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise des salariés et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes ».

La plupart de ces définitions convergent sur l'ensemble de caractéristiques qu'elles attribuent à l'intelligence économique. Cette dernière est ainsi identifiée comme un système qui produit de l'information, apporte une aide à la prise de décision, traite l'information concernant l'environnement de l'entreprise, c.a.d l'information relative à ses fournisseurs, à la technologie, à la réglementation.

Ceci étant dit, l'intelligence économique a pour objectifs : la collecte, l'analyse, la diffusion, au bon moment, aux décideurs d'entreprises des informations, d'améliorer la prise de décision dans toutes les situations de la vie de l'entreprise et plus particulièrement pour les décisions d'innovation.

Par d'autres définitions, aussi, on remarque que la problématique de l'intelligence économique ne se résume pas au partage de l'information dans le but d'innover ou de penser le développement avec plus de cohérence, mais aussi à un élément déterminant qu'un décideur doit élaborer pour contrer une concurrence particulièrement agressive. La mise en œuvre de la démarche intelligence économique permet d'acquérir une visibilité suffisante pour prendre des décisions stratégiques et tactiques avisées.

De ce fait, il est indispensable de situer l'intelligence économique dans le prolongement des pratiques existantes, dont elle constitue à la fois une synthèse et un dépassement.

Cependant, l'intelligence économique renouvelle profondément la démarche stratégique, en ce quelle répond à l'émergence de nouvelles formes d'organisations économiques, fondées sur la connaissance et un fonctionnement coopératif.

La notion de l'intelligence économique renferme l'intention stratégique et tactique avec volonté d'interaction entre tous les niveaux d'action, tous les types d'auteurs économiques. De ce fait, on peut dire que cette notion diffère de la veille- la veille est considérée comme « une activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, concurrentiel, et c...pour en anticiper les évolutions » (**Norme expérimentale XPX 50-053, « Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille » Afnor, 1998**). Par

contre la notion d'intelligence économique est considérée comme un ensemble multidimensionnel complexe dont la veille, en tant que dispositif technique de recherche et de traitement de l'information, est un « rouage » essentiel. L'intelligence économique se veut pro-active et cherche à influencer son environnement, la veille est souvent entendue comme passive. Néanmoins, il existe une « concordance » entre la veille et l'intelligence économique.

De ce fait, il est donc erroné de réduire l'intelligence économique à la veille, au renseignement, à un nouveau mode de gestion ou à un avatar stratégique. Son champ recouvre l'ensemble de l'information accessible par des moyens légaux. Ainsi, pour tendre vers une approche globale de la démarche intelligence économique, il convient de l'analyser à travers les fonctions qu'elle doit remplir et ses différentes dimensions.

2- Les différentes dimensions de l'intelligence économique

On retrouve l'aspect multidimensionnel de l'intelligence économique chez **Bournois et Romani(2000)**, ainsi que dans les travaux de **Larivet (2000)**. En ce qui concerne notre approche multidimensionnelle, elle repose essentiellement sur la notion d'espace, d'interactions complexes qui caractérisent la notion d'intelligence économique. Sur cette base, on peut retenir les différentes dimensions suivantes :

2.1- La dimension fonctionnelle.

Levet (1997) ; identifie quatre fonctions fondamentales de l'intelligence économique :

2.1.1- La maîtrise du patrimoine scientifique et technique et des savoirs-faire : Les savoirs constituent une dimension essentielle de la pérennité de l'entreprise (**Arregle, 1995**). Face aux changements de son environnement, l'entreprise serait de moins en moins un lieu de combinaison de facteurs de production génériques, visant l'optimisation statique du rendement de ces facteurs. Son activité consisterait aujourd'hui de plus en plus à combiner, dans une perspective d'efficience dynamique, des compétences spécifiques, émergeant pour une large part de l'apprentissage réalisé dans le cours de l'activité économique. Ainsi donc, la protection, la maîtrise générale et l'enrichissement (**Morin,1985,Couret et Calvo,1995**) du patrimoine scientifique et technique et plus particulièrement des savoirs-faire doivent constituer la première étape de toute démarche d'intelligence économique.

Face à un changement majeur des logiques et des formes d'organisation, face à l'ampleur d'une menace aux formes multiples et de plus en plus complexes, l'entreprise doit connaître les techniques qui évitent la perte des savoirs-faire ou de données essentielles. L'entreprise doit s'organiser pour mieux protéger son patrimoine matériel et immatériel. La gestion des savoirs (**Mayere,1995**) constituent une dimension essentielle de la pérennité de l'entreprise (**Arregle,1995**).

2.1.2 La détection des menaces et des opportunités : Les opportunités représentent tout ce qui permet de dynamiser le patrimoine des savoirs et des savoirs-faire. L'intelligence économique permet de détecter, de découvrir et de saisir de nouvelles opportunités possibles de développement grâce à plusieurs types d'actions : veille commerciale et veille concurrentielle (afin de mieux connaître ses marchés, ses prospects, ses clients, ses partenaires, ses concurrents, les attentes des clients, et donc accroître sa performance commerciale), benchmarking, veille technologique, maîtrise de sa communication.

Concernant les menaces qui pèsent sur le patrimoine et l'entreprise en général, là aussi, l'intelligence économique peut prendre plusieurs formes : mesures de protection contre l'espionnage industriel, sécurisation, protection des informations sensibles, communication (règles de protection, sensibilisation du personnel) : veille de risques (en termes techniques, commerciaux),

veille d'image et de réputation afin de détecter des menaces en termes d'image et de se protéger contre d'éventuels détracteurs ou rumeurs...

2.1.3 La capacité à mieux orienter des stratégies. (La coordination des stratégies) : L'intelligence économique implique la gestion globale et rationnelle des compétences à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Ce principe appelle la démarche collective et concertée.

L'intelligence économique favorise, aussi, le développement des réseaux d'échange d'informations à travers une gestion dynamique de la problématique : coopération-concurrence. L'émergence de réseaux dynamiques tient à la contraction des différents niveaux de coûts, rendant le recours aux compétences externes plus compétitifs que la verticalisation des relations. (**Paché et Paraponiaris,1993**).

2.1.4. Les pratiques d'influences : Il s'agit ici d'influence qui accompagne la mise en œuvre des stratégies de l'entreprise. L'influence est perçue comme instrument de la stratégie d'entreprise qui l'utilise comme une menace déstabilisatrice pour ses concurrents (**Harbulot,1993**). Nombreuses entreprises utilisent l'influence économique comme outil d'approche d'une opération commerciale sur un marché d'accès difficile pour tenter de contourner les obstacles qui empêchent la signature d'un contrat par exemple.

Ces fonctions constituent un outil d'interprétation permanente de la réalité des marchés, de l'environnement de l'entreprise, des techniques et technologies, ainsi que des modes et courants de pensée des concurrents et des partenaires de l'entreprise, de leur intention et de leurs capacités à les mettre en œuvre.

2.2. La dimension stratégique.

L'information est au cœur de toutes les réflexions sur l'intelligence économique « chacun doit comprendre qu'après avoir connu le marché de l'offre pendant des siècles, puis celui de la demande, dans la 2^{ème} partie du siècle dernier, nous entrons maintenant dans celui de l'information et de la connaissance » , précise **A.Juillet**. Avec la mondialisation et l'explosion des technologies de l'information et de la communication qui offrent des perspectives démultipliées d'accès à l'information, l'environnement des entreprises a complètement changé. Ainsi, l'information est devenue une matière première fondamentale et vitale pour le bon fonctionnement de l'entreprise, quasiment un facteur de production en soi. Elle représente pour les entreprises une condition de survie.

Aujourd'hui, les entreprises disposent de sources d'information multiples. Pour assurer leur compétitivité, elles doivent recueillir et exploiter des informations nombreuses et très dispersées sur le marché et la concurrence afin de mieux définir et orienter leurs stratégies. L'intelligence économique permet de trouver ce qui est pertinent et parfois noyé sous une masse considérable d'informations. La démarche intelligence économique permet de formaliser et mieux cibler les besoins en formation et l'exploitation des renseignements. L'information représente la matière première d'un renseignement, un renseignement est une information élaborée, pertinente et utile qui répond aux besoins attendus. Sa mise en œuvre revient à connaître pour agir et ceci, on le retrouve dans le schéma de **Labouërie (2001)** : Savoir- Voir – Décider - Agir.

Le cycle du renseignement est un processus permettant à l'entreprise de s'informer de façon pertinente et efficace sur son environnement (**Hunt et Zartarian ,1990 ;Baumard,1990 ; Oury,1983**). Ce processus se caractérise pour chaque nature de veille par les phases suivantes :

- L'orientation générale : L'équipe de direction identifie les enjeux, établit les besoins de renseignements, définit les rôles et les types d'information utiles.

- La recherche de l'information pertinente : période de collecte des informations. Exploitation des divers outils de recherche comme les annuaires , les moteurs de recherche, agents intelligents, outils de diffusion, outils d'analyse et de traitement...

- L'exploitation : Les informations sont évaluées, analysées, synthétisées et validées afin de répondre au mieux à la demande exprimée au départ. Pour cela, on estime la qualité et la fiabilité de l'information, et on détermine son utilité pour l'entreprise. Le mode opératoire est assuré par l'intervention d'experts internes et externes.

- La diffusion : Dans cette phase, on assiste à la distribution de l'information auprès de ceux qui en ont besoin, qu'ils en aient exprimé le besoin ou que l'on estime qu'ils sont concernés.

L'approche moderne de l'intelligence économique a fait évoluer cette vision technique et a ajouté à ce cycle la mise en œuvre de l'action.

- L'action : De nouvelles orientations sont établies. Mise en place de projets futurs, mise en œuvre des stratégies d'action. Cette phase concerne la prise de décision et la conduite d'action par les dirigeants.

Néanmoins, la maîtrise du cycle du renseignement n'est pas suffisante pour maîtriser une démarche d'intelligence économique. L'information est l'affaire de tous, en aucun cas l'information ne doit être conçue comme un bien personnel. La rencontre des acteurs concernés est nécessaire à toutes les phases du cycle. Les réseaux prennent alors toute leur importance et constituent des lieux pertinents de compréhension et d'appréhension de l'information.

Ceci étant dit, on peut dire que l'intelligence économique correspond à une gestion dynamique de la culture informationnelle fondée sur la diffusion transversale de l'information et le décloisonnement des relations par la connaissance du jeu des acteurs.

2.3. Dimension organisationnelle.

L'intelligence économique suppose un mode de pensée managériale, un état d'esprit, reposant sur la participation. Ce concept remet en question nombres d'habitudes qui ont fondé les organisations classiques centrées sur le chef d'entreprise et sur le pouvoir du conseil d'administration et de ses actionnaires. La progression de l'entreprise n'est plus menée de manière individuelles comme s'était dans les économies fermées des années 70. Aujourd'hui, et avec la fluidité et la rapidité des communications et des échanges liées notamment aux TIC, la règle d'or est le changement de comportement et d'état d'esprit ; rupture ; partage ; vigilance et protection de l'extérieur. L'exercice est difficile car il touche à l'humain, aux habitudes des organisations, aux réflexes individuels de chacun qui lui même est en compétition ; pour son entreprise, mais aussi pour son propre emploi. Face à ce contexte, la situation doit donner confiance et doit d'autant plus être moteur de ces nombreux comportements.

De ce fait, la dimension organisationnelle de l'intelligence économique repose sur un élément essentiel qui est l'animation. Animer et non plus diriger, tel est le secret de l'intelligence économique. « Animer : donner vie, de l'ardeur, donner l'impulsion, entretenir une activité ». (**Dictionnaire Hachette multimédia,1999**). Cela suppose un animateur qui anime « des équipes et des compétences dans une harmonie constructive. L'harmonie s'entendant comme une orientation cohérente des énergies individuelles ». (**Cortal,2002**). Ce dernier doit être à l'écoute, patient, disponible et pédagogue. Il est le cœur, la pompe qui fait circuler les flux d'informations vers le cerveau, autre organe essentiel mais qui n'aurait guère de sens ni de viabilité sans les autres,(**Contal,2002**) au sein d'un organisme dont l'intelligence économique se mesure à sa capacité d'adaptation et d'interaction avec son environnement.

2.4. Dimension culturelle.

Thévenet (1992), identifie la culture à une notion de communauté et part de l'idée que la culture n'est pas uniquement dans les individus, mais aussi dans les systèmes de gestion, enfin qu'elle est un mode d'approche de l'organisation. Pour **Schein(1992)**, la culture organisationnelle a deux

grandes fonctions : l'adaptation de l'organisation à l'environnement externe et l'intégration interne. Enfin **Keesing(1974)** considère la culture comme un ensemble de compétences ou capacités et de principes, partagés par un groupe. Ainsi, la dimension culturelle de l'intelligence économique repose sur :

- la démarche d'adaptation de l'entreprise à son environnement et comme un système de gestion de l'information décisionnelle ;
- la somme de compétences ou de capacités et de principes partagés par un groupe.

2.5. Dimension technologique.

La maîtrise des technologies est un préalable à la mise en œuvre « naturelle » du concept d'intelligence économique. L'intelligence économique fait appel à des outils issus des technologies de l'information et de la communication. Ces outils sont nombreux, variés et leur utilisation est plus au moins complexes. En plus, ils sont l'objet d'une évolution permanente. Leur appropriation est l'une des phases principales de la problématique globale d'appropriation du concept d'intelligence économique.

En plus de toutes ces dimensions, l'intelligence économique n'est pas considérée comme un système dont la connaissance est figée. Au contraire, elle est un système ouvert en construction. Cette construction s'opère aussi à l'extérieur de l'entreprise, que ce soit au niveau universitaire ou au niveau des professionnels, qu'en interne à travers une appropriation adaptée, donc intelligente, de l'outil.

2.6. Dimension sécuritaire.

L'intelligence économique est considérée comme un gain et une capacité pour l'entreprise. Elle permet à cette dernière comme aux différents acteurs d'anticiper sur la situation des marchés et l'évolution de la concurrence, de détecter et d'évaluer les menaces et les opportunités dans leur environnement pour définir les actions offensives et défensives les mieux adaptées à leurs stratégies de développement. En d'autres termes, elle permet d'appréhender les stratégies des concurrents. **Larivet (2000)** évoque une dimension défensive de l'intelligence économique, recouvrant la contre-intelligence et la protection du patrimoine de l'organisation.

II- L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET LA PME ALGERIENNE.

1- Les caractéristiques spécifiques de la PME algérienne.

Avec l'ouverture économique et l'instauration de l'économie de marché, l'Algérie a connu ces dernières années une émergence importante des PME. Aujourd'hui, ces entreprises occupent une place de plus en plus importante dans l'appareil productif et dans différents secteurs de l'activité économique. Elles se caractérisent spécifiquement par :

- la PME algérienne est de faible taille. Les entreprises algériennes relèvent dans leur immense majorité de la micro-entreprise ;
- elle souffre d'un retard technologique. Pour diminuer les coûts d'investissements, diverses PME optent pour du matériel et donc des technologies anciennes, ce qui les conduit à des conditions de production peu performantes et à des délais de réparation très élevés, faute de pièces détachées ;
- elle rencontre des difficultés commerciales. La plupart des PME ont des difficultés pour écouler régulièrement leur production en particulier à l'exportation. La connaissance des circuits et des contraintes propres aux marchés extérieurs (régularité de livraison, respect des spécifications de qualité, organisation des acheminements), est insuffisante ; d'autre part, elles n'ont pas les moyens de prospection indispensables pour renouveler ou étendre leurs marchés ;

-la PME algérienne est financièrement fragile. Elle est généralement sous capitalisée et souvent endettée ;

-elle est d'une faible capacité de management et est sous-informatisée. Leur gestion est souvent de type familiale et dans bien des cas dépourvue de vision stratégique ;

-elle se caractérise aussi par le manque de délégation et la concentration des pouvoirs de décision entre les mains du premier responsable ; ainsi que par la faiblesse de la formation et du recyclage du personnel....

- les outils de gestion développés par les entreprises nationales sont hérités, du modèle Taylorien, qui isole les fonctions de conception et fait de la spécialisation verticale le point de la productivité et, par voie de conséquence de la profitabilité. Dans cette approche, l'ensemble des dispositifs de contrôle porte principalement sur les coûts de main d'œuvre et néglige la valorisation du capital humain ;

- au sein des entreprises algériennes, règnent les pouvoirs de bureaucratie, selon lesquels, seuls les dirigeants et l'entrepreneur ont des connaissances supérieures. Les relations entre salariés et l'entreprise sont fondés sur l'obéissance et le commandement. Ainsi, l'ensemble des connaissances stratégiquement nécessaires pour le choix structurels et procéduraux sont disponibles par les dirigeants. De ce fait, l'expertise scientifique et technique, base et gage de l'acquisition des nouveaux savoirs, est souvent marginalisée par rapport aux fonctions administratives ;

- d'autre part, on remarque des résistances au changement qui se manifestent dans les pratiques réelles de la vie quotidienne des entreprises. Une grande partie des agents de l'entreprise sont âgés et appartiennent à l'ancienne génération qui s'accroche au système d'ordre et pouvoir attaché à la filière organique ;

-les entreprises nationales arrivent tant bien que mal à généraliser l'outil informatique, mais son utilisation est souvent inefficace ;

-peu d'entreprises dans notre pays disposent d'un dispositif de recherche sur l'état de la technologie et le stock des connaissances disponible sur le marché mondial ;

-l'acquisition de nouveaux modes des savoirs se heurte à son inadéquation avec les démarches managériales. Elle est révélatrice de cette caractéristique d'être beaucoup plus des techniciens, que des animateurs. Ceci s'explique par la faible formation de managers par rapport aux ingénieurs. Les qualités de manager, celui d'animateur de groupes, de créateur de synergies, leur font défaut. Ainsi, le management est directif et autoritaire ;

-alors que, l'intelligence économique suppose un haut niveau de coopération et de communication, l'organisation algérienne continue à promouvoir un système basé sur le travail individuel, ce qui a favorisé le développement de l'esprit de concurrence, de retentions de l'information, de cloisonnement et le manque de relations de confiance entre services ou équipes. Ainsi, la notion de travail collaboratif, indispensable à l'acquisition de nouveaux savoirs, demeure largement méconnue – ou inappliquée par les managers, et les réflexes de partage de l'information et donc du pouvoir, sont peu répandus.

2- Difficultés d'intégration de la démarche intelligence économique dans la PME algérienne.

De ces caractéristiques, il ressort que le terme « intelligence économique » n'est pratiquement pas connu des dirigeants de la PME et de l'organisation algérienne. La démarche d'intelligence économique, telle que nous l'avons définie n'est pas répandue parmi les entreprises nationales. L'intérêt pour l'information lorsqu'il existe, entraîne l'émergence de pratiques primitives de veille et il

est de nature individuelle (manque d'implication de personnes dans la collecte et le traitement d'information) que collective, la rétention d'information étant souvent considérée comme un avantage stratégique.

L'analyse des pratiques des PME algérienne montre qu'elles ont des difficultés à entrevoir à moyen terme leurs axes stratégiques de développement. Ces entreprises ont souvent une vision très limitée du futur et de l'évolution des marchés. Trop souvent, les décideurs sont obligés de prendre des décisions dans l'urgence. La gestion quotidienne de ces PME traite les plus souvent des problèmes immédiats, ce qui rend difficile une vision globale à long terme pour l'entreprise. De ce fait, elles se retrouvent alors à chercher soit trop d'information, soit pas assez.

Une autre difficulté qui entrave l'intégration de l'intelligence économique dans l'entreprise algérienne réside dans l'état d'esprit des dirigeants nationaux. En effet, il est très difficile de leur faire comprendre la distinction classique entre formulation de la stratégie et mise en œuvre stratégique ne s'applique pas dans la démarche intelligence économique. Au contraire, c'est de la pratique quasi quotidienne, autrement dit, de la façon dont on récupère l'information que naît la stratégie. En clair, ce n'est plus la direction de l'entreprise qui donne l'impulsion, mais la base dans son rôle de récepteur de l'information. Il s'agit là d'une profonde remise en cause de la relation de pouvoir au sein de l'entreprise. Les PME algériennes n'ont pas toujours les ressources techniques ou les moyens leur permettant d'accéder à l'information souhaitée (accès coûteux aux bases de données internationales, logiciels sophistiqués, etc...). La percée à l'étranger représente aussi un effort considérable pour ces entreprises. Notre pays n'a pas un réseau de chambres de commerces et d'industries à l'étranger pour fournir les informations nécessaires sur l'évolution du marché mondial, la recherche de clientèle, l'étude de la concurrence, l'organisation de rencontres avec les partenaires potentiels etc....

Ceci étant dit, l'intégration de la démarche de l'intelligence économique dans les PME algérienne se heurte à une résistance d'origine culturelle et économique. Dans ce cadre, il est impératif de souligner que l'intelligence économique est avant tout un état d'esprit avant d'être une technique, c'est une ouverture sur le monde extérieur.

3- Facteurs de réussite d'intégration de l'intelligence économique dans la PME algérienne.

De l'analyse précédente, plusieurs ingrédients paraissent essentiels pour réussir une démarche d'intégration de l'intelligence économique dans l'entreprise des pays comme l'Algérie :

- L'intégration de l'intelligence économique ne peut être envisagée que dans le cadre d'un projet d'entreprise, lequel suppose l'adhésion entière et totale de son personnel. Mobiliser l'ensemble des collaborateurs est un maillon de la chaîne d'information, de même que certains partenaires privilégiés de l'entreprise.

- S'appuyer sur les technologies existantes au sein de l'entreprise. Ne pas révolutionner l'organisation avec des systèmes complexes et coûteux, et s'intéresser aux moyens disponibles au sein de l'entreprise susceptibles d'aider le dirigeant à collecter, analyser et utiliser l'information. Dans ce sens, il faut s'assurer que l'outil informatique sert à la recherche, au classement ou au stockage de l'information.

- Instaurer des règles pour aider l'information à circuler et entretenir une culture de l'information dans l'entreprise. Des outils simples peuvent être utilisés pour la diffusion de l'information : Revue de presse de l'entreprise, un journal interne, l'intra net etc.. Dans ce cadre, la collecte d'information représente une activité continue qu'il faut inclure dans la stratégie de l'entreprise, il faut mettre en place une ressource à caractère permanent par exemple une adresse électronique.

- Confier le traitement e l'information, en interne à des personnes ayant une expertise dans le domaine de l'enjeu stratégique considéré. En externe, l'entreprise peut faire appel à des prestataires (consultants spécialisés, services d'administrations etc..). L'objectif de l'analyse dans un processus d'intelligence économique est de fournir aux décisionnaires des informations pertinentes, ciblées et actualisées.

- Pour répondre aux exigences de la concurrence, le dirigeant de la PME nationale doit, désormais, penser d'abord en stratège par une démarche d'intelligence économique plutôt qu'en gestionnaire avec une démarche de veille. Il s'agit d'encourager le dirigeant à évoquer sa vision stratégique, et à traduire concrètement ses représentations en objectifs opérationnels. En l'absence de vision stratégique du dirigeant, le premier travail consiste à l'amener à structurer sa pensée autour d'éventuels projets.

- La réussite de l'intelligence économique au sein des PME algériennes, bien souvent sans grands moyens individuels, passera aussi probablement, comme se fait le cas dans d'autres pays, par le type d'organisation réseaux. Nos PME , ont besoin de réseaux de proximité pour leur permettre d'identifier et d'analyser les informations, les menaces, les occasions de marché et supplée au manque de compétences internes en la matière. La démarche réseaux, permet aux entreprises de bénéficier d'un ensemble de relations qui facilitent l'accès à l'information et donc à l'innovation à l'échelle mondiale.

-Pour développer l'intelligence économique au sein des PME algériennes, il faut opérer un changement de culture managériale. En d'autres termes, il est indispensable de substituer la confiance à l'obéissance et la reconnaissance au commandement, dans les relations employés/entreprises.

-Promouvoir le travail en équipe. Ce dernier permet un réel partage de connaissances au sein des collaborateurs. La plupart des connaissances mises en œuvre sont collectives, ce qui est une forme de préservation.

-Intégrer l'intelligence économique aux programmes de formations aux métiers du commerce, du marketing, du management, etc.. Envisager le management de l'information comme matière à part entière dans les programmes d'enseignement économique et de gestion.

-Il est essentiel que l'intelligence économique soit mise à la disposition sur une base conceptuelle saine et qu'elle soit adaptée à la culture nationale. La diffusion des méthodologies et des outils de l'intelligence économique ne doit pas être envisagée de manière empirique, voir irréfléchie, mais sur la base de modèles validés scientifiquement.

-Coordonner les actions publiques et privées. Dans ce cadre, l'Etat aura pour mission d'impulser les actions de sensibilisation des entreprises.

- Créer une base de donnée commune à une catégorie de collaborateurs. Accessible et enrichie par tous, elle permet à chacun d'avoir connaissances des actions menées par les autres. L'objectif de l'outil est la mutualisation des expériences, afin de gagner en efficacité.

- La création d'un système d'information est indispensable pour les entreprises nationales. L'enrichissement et le développement de ces systèmes constituent la source des connaissances.

CONCLUSION

Dans cette communication, nous avons abordé la question des entreprises face à l'intelligence économique. Cela nous a conduit à analyser les différentes définitions et interprétations de ce concept et a en dégager une définition plus large, fondée sur son caractère multidimensionnel.

A travers cette approche dimensionnelle, nous avons conclu qu'au delà d'un simple dispositif de recueil et traitement d'information, tel que peut se définir la veille, l'intelligence économique est un ensemble fondé sur des compétences et une qualité d'esprit, dont l'objectif est de conduire l'organisation à interagir sur son environnement.

Il ressort aussi de notre analyse que les difficultés auxquelles fait face la PME algérienne rendent dans l'étape actuelle de son évolution très difficile l'intégration de la démarche intelligence économique. Ceci est du au fait que le concept d'intelligence économique est avant tout, un état d'esprit, une culture.

Ceci étant dit, l'intégration de la démarche intelligence économique dans l'entreprise nationale nécessite et exige de faire évoluer les mentalités, non seulement au niveau des PME, mais aussi dans toute la société.

L'importance de l'intelligence économique pour les entreprises algériennes réside dans le fait, qu'elle renouvelle profondément la démarche stratégique, en ce qu'elle répond à l'émergence de nouvelles formes d'organisation économiques, basées sur la connaissance et un fonctionnement coopératif. De ce fait, l'intelligence économique accorde toute son importance à la nécessaire coordination des activités tant internes qu'externes de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- 1-ARREGLE.J.L : » Le savoir et l'approche Ressource Based : une ressource et une compétence ». Revue française de gestion, N° 105, Sept-Oct.1995.
- 2-BAUMARD, P.(1990), Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, Masson.
- 3-BAUMARD, P, Analyse stratégique : mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance, Dunod, 2000.
- 4-BOURNOIS, F. et ROMANI,P-J. L'intelligence économique et stratégie dans les entreprises françaises, Economica, Paris,2000.
- 5- CARAYON,B., Rapport au nom de la commission des finances, e l'économie générale et du plan sur le projet de loi de finances pour 2003 (n°230).
- 6-COLLETIS,G. Intelligence économique : vers un nouveau concept en analyse économique ?Revue d'intelligence économique, n°1, Mars,1997
- 7- CONTAL P (2002), « Une expérience concrète de l'intelligence économique vécue au quotidien » in LEVET (2002).
- 8- COURET A et CALRO J. « La protection des savoirs-faire de l'entreprise », Revue française de Gestion, n°105, Sept.-Octo.1995.
- 9-HARBULOT C.(1992), « La machine de guerre économique », Economica.
- 10- HUNT C. et ZARTARIAN V. (1990), « Le renseignement stratégique au service de notre entreprise », Firts.
- 11-KEESING R (1974), « Theoris of culture », Annual Review of Anthropology,n°3,p.73-97,cité par EVRARD (1996).
- 12-LABOUERIE G. (2001), De l'action, Economica.
- 13- LARIVET ,S. (2000) « Proposition d'une définition de l'intelligence économique », Cahiers du CEKAG n°04-00.
- 14-LEVET J.L. (1997) Sortir la France de l'impasse, 2^{ème} édition, Economica.
- 15-MARTRE, H.(1994) Intelligence économique et stratégie des entreprises, Commissariat Général au Plan, la documentation française, Paris, 1994.
- 16-MAYERE A. (1995), « La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel », Revue française de Gestion, n°105, Sept-Oct.
- 17- MEYERE R. (1997), « L'intelligence économique : du désir de compétitivité au geste offensif », Revue d'Intelligence économique n°1,p.13-14.
- 18-MORKIN J.(1985), L'excellence technologique, Publi-Union.
- 19-OURY J.M(1983), Théorie économique de la vigilance, Paris, Calmann -Levy
- 20-PACHE C. et PARAPÏNIARIS C, » L'entreprise en réseau » PUF, Que sais- je 2,1993
- 21-PATUREL R.(2002) « Markal- La pratique d'influence dans la petite entreprise », in LEVEL J.L (2002), Les pratiques de l'intelligence économique, huit cas d'entreprise, Economica, Collection L'intelligence économique.
- 22-KEVELLI C. (2002), Intelligence stratégique sur Internet, Dunod.
- 23- SCHEIN E.H.(1992), « Coming a new awrness of organizational culture », SLOAN,Management Review.
- 24- THVENET M.(1992), Impliquer les personnes dans l'entreprise, Paris, Editions Liaisons.

