

**VEILLE STRATEGIQUE ET SYSTEME
D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE
EN ALGERIE : EVALUATION ET PERSPECTIVES***

Abdessalam **BENDIABELLAH** *

Mustapha **DJENNAS****

Résumé :

L'objectif de ce travail est d'étudier le concept de l'Intelligence économique ainsi que les possibilités de sensibilisation des agents économiques concernés par ce système - largement lié à une culture de nation –des avantages concurrentiels gagnés en adoptant une approche managériale. La partie empirique est réalisée dans le but de sensibiliser les entreprises (en particulier les PME algériennes) à prendre conscience de l'importance de l'utilisation de l'information dans la prise de décision notamment la maîtrise de l'information stratégique. L'étude, qui porte sur l'intelligence économique, ses composantes et ses types, à la fois dans un cadre théorique et pratique, est réalisée à partir d'un échantillon de 350 entreprises algériennes œuvrant dans les différents secteurs d'activités.

Mots clés : Intelligence économique, Système d'information, Veille – Management stratégique.

Code Jel : M10, M15, M31.

* Cet article est un produit du projet PNR 27 portant sur la veille stratégique.

* Professeur, Directeur du laboratoire en Management des Hommes et des Organisations – LARMHO- Université de Tlemcen - a_bendiabdellah@yahoo.fr

** MCA, Chef d'équipe au Laboratoire LARMHO – djennas@yahoo.fr

Introduction

Durant ces trente dernières années, le nombre d'entreprises qui ont mis en place une activité de surveillance de l'environnement, de veille stratégique ou d'intelligence économique, a suivi une courbe exponentielle.

En effet, l'environnement des organisations est devenu de plus en plus complexe, instable et imprévisible. L'hyper-compétition ainsi que la révolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), expliquent principalement cette évolution rapide vers la complexité et la permanence du changement, ce qui rend la pratique des entreprises vis-à-vis de la planification de l'action plus difficile et impose une navigation plus périlleuse. Dans ce contexte, la firme ne peut plus se permettre d'être surprise par une nouvelle technologie, un changement dans les tendances de consommation ou par la concurrence. Disposer d'informations pertinentes grâce à un dispositif de surveillance performant pour prendre les bonnes décisions et élaborer sa stratégie est un avantage compétitif majeur. Par conséquent, surveillance de l'environnement, veille stratégique, intelligence économique sont des dénominations qui ont évolué sur plusieurs décennies en même temps que les changements environnementaux des organisations.

Il va de soi que cette complexité croissante du monde des entreprises repose sur des combinaisons de relations non maîtrisées des éléments qui le composent. Elle est accrue par leur dépendance à l'égard d'un environnement instable caractérisé par :

- Le passage d'une économie de production à une économie d'environnement ;
- Le développement extraordinaire des alliances, fusions-acquisitions qui créent des réseaux d'interrelations et d'interdépendances.

La stratégie de l'entreprise vise donc à déterminer une politique majeure au milieu des forces qui définissent le cadre concurrentiel du secteur concerné. Cependant, cette vision stratégique ne peut être élaborée que par une connaissance approfondie de l'environnement. De ce fait, les entreprises modernes, pour survivre et prospérer, doivent s'appuyer sur des données traitées et élaborées pour servir leur

stratégie, diminuer leur temps de réponse aux changements du marché et de leur environnement, c'est là l'une des fonctions fondamentales du processus de veille stratégique.

2. Cadre théorique de l'étude

La partie théorique de l'étude est scindée en deux parties. La première traite le concept de la veille stratégique et la deuxième est entièrement dédiée au concept de l'intelligence économique.

2.1. La veille stratégique, ses composantes et ses types

Le concept de veille stratégique est relativement récent, de même que celui d'intelligence économique (Martre, 1994) ¹. Considéré comme un domaine scientifique, il a fait l'objet, depuis quelques années, de publications régulières. Les définitions de la veille stratégique proposées dans les papiers et ouvrages scientifiques sont assez convergentes : Pour Jakobiak et Dou (Jakobiak et Dou, 1992) ² la veille stratégique est l'observation et l'analyse de l'environnement suivies de la diffusion bien ciblées des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique.

Dans son rapport sur l'intelligence économique Martre (Martre, 1994) ³ définit l'intelligence économique comme l'ensemble des actions de recherche, de traitement, de diffusion et de protection de l'information utile aux différents acteurs économiques. Martinet (Martinet, 1988) ⁴, reprenant les travaux de Porter (Porter, 1985) ⁵, rajoute à ces définitions l'objectif de détecter les menaces et opportunités dont l'environnement est porteur. Steven C. Wheelwright cité par Rouach (Rouach, 1996) ⁶ décrit la veille comme l'ensemble des techniques visant à organiser de façon systématique la collecte, l'analyse, la diffusion de l'exploitation des informations utiles à la

¹ Martre H. : Intelligence économique et stratégie des entreprises, Travaux du groupe présidé par Henri Martre, La Documentation française, Paris, 1994.

² Jakobiak F. et Dou H. : La Veille Technologique, l'information scientifique, technique et industrielle, Dunod, Paris, 1992.

³ Martre H. : Intelligence économique et stratégie des entreprises, Travaux du groupe présidé par Henri Martre, La Documentation française, Paris, 1994.

⁴ Martinet B. et Marti, J.Y. : L'intelligence économique, Les Editions d'organisation, Paris, 1995.

⁵ Porter M. : Competitive advantage, Free Press, New York, 1985.

⁶ Rouach D. : La veille technologique et l'intelligence économique, QSJ, PUF, 1996.

sauvegarde et à la croissance des entreprises. Pour Lesca (Lesca, 1995)⁷ la veille stratégique est le processus par lequel l'entreprise se met à l'écoute prospective de son environnement dans le but créatif d'ouvrir des fenêtres d'opportunité et de réduire son incertitude.

Malgré ces nombreuses définitions, on peut dire par la simple optique que la veille stratégique est l'ensemble des démarches licites liées à l'usage stratégique et réticulaire de l'information.

2.1.1. Les différents types de veille

Martinet et Ribault (Martinet et Ribault, 1989)⁸ distinguent quatre types de veille qu'ils calquent sur les cinq forces de l'univers de la concurrence selon Porter (M. Porter, 1985). Il s'agit de la veille technologique (substituts et concurrence du secteur), la veille concurrentielle (entrants potentiels et concurrence du secteur), la veille commerciale (fournisseurs et clients), et la veille environnementale (le reste de l'environnement). Ces auteurs s'accordent à différencier ces différents types de veille qui constituent globalement la veille stratégique. Ils sont caractérisés par les domaines observés ou l'information produite. Les méthodes de mise en place, les outils utilisés sont considérés comme très proches, voire identiques.

i) La veille technologique va suivre l'évolution :

- De la recherche scientifique et technique : tendances et acquis
- Des technologies : procédés, matériaux, systèmes d'information, organisation
- Des produits : analyses fonctionnelles, performances, contraintes d'utilisation, durée de vie. c'est la veille la plus anciennement connue et pratiquée.

⁷ Lesca H. et Schuler M. : Veille stratégique : comment ne pas être noyé sous les informations : concepts, méthodologie, enseignements tirés de la mise en application au sein des PME PMI, Colloque Vsst'95 ; Toulouse, 25-27 octobre 1995.

⁸ Martinet B. et Ribault J.M. : La Veille Technologique, Concurrentielle et Commerciale, Les Editions d'Organisation, Paris, 1989.

ii) La veille concurrentielle surveille les concurrents, sous toutes leurs dimensions :

- Structures, capital, actionnariat, participations
- Organisation, effectifs
- Produits et services, commercialisation et prix
- Recherche et développement
- Production : organisation, coûts
- Fournisseurs, clients, etc.

iii) La veille commerciale porte sur les marchés, les clients, les fournisseurs de l'entreprise, et recherche pour le futur :

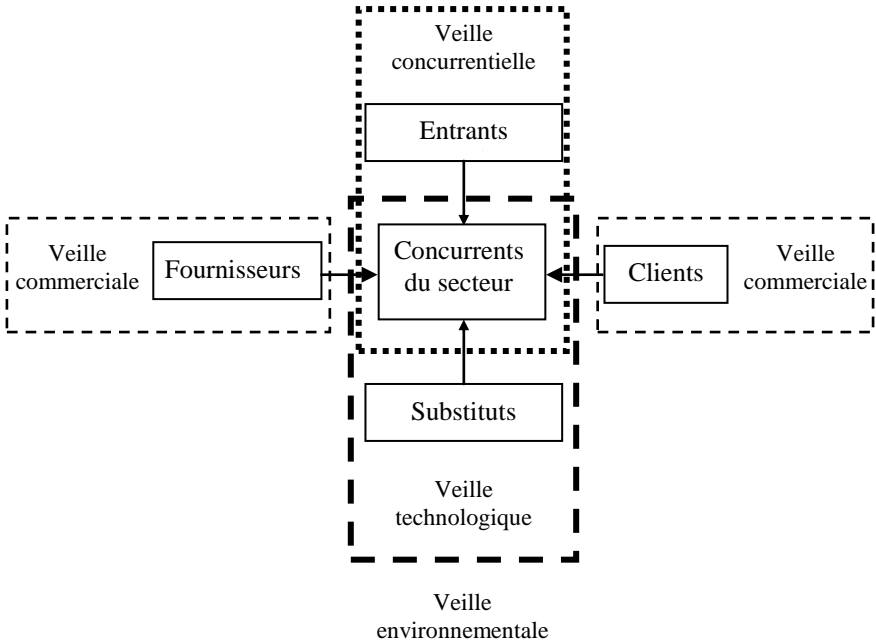
- Les besoins futurs : analyse des besoins, des insatisfactions des clients
- De nouveaux clients
- De nouveaux fournisseurs
- De nouveaux produits

iv) La veille de l'environnement concerne :

- Les réglementations
- Les comportements généraux de consommation
- Les autres partenaires de l'entreprise (actionnaires, banques, etc.)

Chez la plupart des auteurs cités, les produits issus de la veille stratégique sont destinés aux décideurs du plus haut niveau de l'entreprise. La veille stratégique apparaît en général comme un moyen, un processus, un dispositif dont le but est de fournir de l'information pour aider à la décision stratégique, notamment la décision d'innovation.

Figure N° 01 : Les forces de la concurrence selon M. Porter et les types de veille associés Martinet et Ribault, 1989)



2.1.2. Les types de veilleurs

Parmi les cinq types de veilleurs identifiés par D. Rouach (Rouach, 1996)⁹ : Guerriers, Offensifs, Actifs, Réactifs, Dormeurs.

⁹ROUACH. D. : La veille technologique et l'intelligence économique, QSI, PUF, 1996.

Tableau N°01: **Les pratiques d'intelligence économique, en France, aux Etats-Unis et en Asie (Rouach, 1996).**

Types de veilleurs	Position des entreprises
Guerriers : veille intégrée à la stratégie de l'entreprise, moyens très importants	Majorité des grands groupes japonais et coréens et quelques grands groupes américains et français
Offensifs : montée en puissance de la veille, moyens importants	Majorité des grands groupes américains, entreprises chinoises et japonaises et quelques grands groupes français
Actifs : observation de la concurrence, moyens limités	Majorité des grands groupes français et quelques PME-PMI ; majorité des PME américaines
Réactifs : réactions limitées aux attaques des concurrents	Majorité des PME françaises
Dormeurs : aucune action concrète	Majorité des PME des secteurs traditionnels

2.2. Système d'intelligence économique

2.2.1. Culture de l'entreprise

L'introduction d'une démarche de systèmes d'intelligence économique implique un changement des modes de pensée, des valeurs, des comportements, qui sont autant de repères d'une culture d'entreprise. En fait, les systèmes d'intelligence économique sont non seulement un ensemble de méthodes et d'outils mais également et

surtout un véritable état d'esprit. De fait, la problématique à résoudre est la suivante : est-il possible d'agir sur la culture de l'entreprise (de la nation globalement) en vue de la modifier au profit d'une appréciation d'une culture de systèmes d'intelligence économique ? La culture informationnelle doit-elle être envisagée en termes de paradigmes au sein de la nation ?

2.2.2. Culture et systèmes d'intelligence économique

Pour Peteyron (1994), les facteurs culturels essentiels tels que la personnalité, style de management, croyances, usages, histoire, valeurs, influencent le contenu de l'information, les circuits de communication et l'efficacité de coordination. Il considère que l'information n'est pas une matière neutre. Elle touche au pouvoir, à la stratégie et au fonctionnement de l'organisation. De son utilisation, de son partage dépendent donc les performances de l'entreprise. Ainsi les modèles culturels, qui diffèrent non seulement d'un pays à un autre mais d'une entreprise à l'autre, influencent les comportements et les usages face à l'information. En outre, et réciproquement selon un schéma interactif, l'information influence les comportements de telle sorte que sa mise en cohérence dans l'organisation va contribuer grandement à consolider le lien entre les systèmes d'information (et ainsi le système d'intelligence économique) et les facteurs culturels. Ainsi, le système d'intelligence économique apporte non seulement des modèles de comportement et un état d'esprit mais constitue, de fait, un modèle de culture informationnelle adapté au contexte culturel de la nation.

2.2.3. Les systèmes d'intelligences économiques : paradigme d'une culture d'entreprise

Les systèmes d'intelligence économique comme paradigme du management de l'information correspondent, en théorie du moins, à l'adoption d'une approche systémique. Les dimensions des systèmes d'intelligence économique apparaissent en effet comme des sous-systèmes organiques répondant à l'ensemble des problématiques d'ordre stratégique ou opérationnel des organisations. Cela peut être envisagé selon deux axes :

- i) Un système d'intelligence économique est considéré comme un modèle exogène de changement opérant une rupture avec les

modèles classiques. Cette rupture peut naître du constat d'obsolescence ou d'inadéquation des modèles antérieurs, sous l'influence des facteurs exogènes tels que la mondialisation et l'évolution de la société de l'information. L'information peut alors apparaître comme une grille de lecture indispensable impliquant le changement de paradigme. Cette approche plutôt brutale peut être qualifiée de révolutionnaire. Elle risque de se heurter à un certain nombre d'obstacles et de barrières au changement, à moins de répondre à une situation de détresse directement ressentie par l'organisation ou la nation.

- ii) Un système d'intelligence économique est considéré comme un facteur endogène, un germe de transformation des valeurs, des normes et des pratiques qui catalyse l'évolution de la culture de la nation. Si les systèmes d'intelligence agissent comme un vecteur culturel très fort, il est possible d'envisager un degré de prégnance tel qu'une évolution radicale peut être envisagée à terme. L'apport du germe correspond à une approche par implantation au terme de laquelle on peut espérer l'appropriation puis le développement des valeurs, des modes, des outils et des méthodes. Par développement nous entendons l'adaptation et l'enrichissement endogène du modèle initial.

2.2.4. L'alignement de la stratégie de l'entreprise avec la stratégie du système d'intelligence économique

L'obtention d'un niveau de synergie accrue suite à l'adoption des technologies de l'information ne peut se réaliser qu'avec un processus d'alignement de la stratégie du système d'intelligence économique à la stratégie de globale des organisations concernées par le système. Les investissements réalisés dans les technologies de l'information ne pourront être considérés comme stratégiques que s'ils sont soigneusement sélectionnés et en accord avec la stratégie générique du système d'intelligence économique. La question centrale est donc la recherche de l'adéquation entre la stratégie du système d'intelligence économique et la stratégie globale. Cette adéquation doit avoir des conséquences positives pour l'entreprise : réduction des coûts, amélioration des niveaux de performance, etc. Nous allons, dans un premier temps, donner quelques rappels sur la stratégie organisationnelle. Dans un deuxième temps, nous parlerons des

démarches et des modèles permettant d'alignement de la stratégie du système d'intelligence économique avec la stratégie globale de chaque organisation concernée par le système.

i) Les modèles stratégiques de l'entreprise

Aujourd'hui, et avec les nouvelles tendances du monde économique, il est difficile de définir un domaine d'activité d'un système d'intelligence économique sans avoir abordé premièrement une analyse stratégique et deuxièmement l'application et la planification de cette stratégie. De ces deux étapes, on peut déduire deux définitions de la réflexion stratégique :

- La réflexion stratégique est un processus globalement linéaire permettant de choisir des domaines d'activités dans lesquels un système entend être présent et d'allouer les ressources de façon à ce qu'il s'y maintienne et s'y développe ;
- La réflexion stratégique est un processus itératif et complexe qui doit dépasser et intégrer les objectifs des différents acteurs d'un système dans une intention commune (culture de l'entreprise).
- La première définition englobe les stratégies dites délibérées suivant un processus d'application descendant. La deuxième définition englobe les stratégies dites émergentes conçues à partir des niveaux opérationnels de la hiérarchie.
- Le processus de mise en œuvre de ces deux types de stratégies est défini par deux voies :
- La voie exogène : où les décideurs se basent sur l'analyse de l'environnement avant de passer à l'acte. Dans ce cas, la mise en œuvre de la stratégie est une variable dépendante ;
- La voie endogène : où les décideurs analysent les actions internes de l'entreprise pour les évaluer sans avoir nécessairement et préalablement effectué une analyse externe. La mise en œuvre de la stratégie est, dans ce cas, une variable indépendante.

C'est donc le croisement entre le type de réflexion stratégique et sa mise en œuvre qui détermine la stratégie d'un système d'intelligence économique :

Figure N°02 : **Le modèle de réflexion stratégique (Lardera et Quinio, 1996)**

		Courant de réflexion stratégique	
		Délibéré	Emergeant
Voie de mise en œuvre	Endogène	Reengineering Qualité	Veille interne Apprentissage Formation
	Exogène	Analyse sectorielle	Veille externe Benchmarking

Il faut insister sur l'aspect évolutif de ces stratégies et donc sur les interactions entre les quatre modèles génériques de d'un système d'intelligence économique, c'est ce qui nous ramène à les qualifier de modèles complémentaires et non pas concurrents.

ii) Le processus d'alignement de la stratégie de l'entreprise et la stratégie du SIE

Après avoir exposé la nature de la réflexion stratégique selon le type de la stratégie et la voie du développement, nous présenterons les éventuels rôles que peut jouer un système d'intelligence économique dans son environnement : le système d'intelligence économique peut avoir quatre fonctions dans sa relation avec la stratégie des organisations concernées :

Tableau N°02 : Les rôles du système d'intelligence économique dans la stratégie

Rôle du SIE	L'objectif majeur du rôle
Contremaître	Rendre compatible le système d'intelligence économique avec les stratégies des organisations.
Contrôleur	Evaluer à priori ou à posteriori les effets des stratégies des organisations
Catalyseur	Faciliter la parution des nouvelles idées stratégiques
Créateur	Trouver dans les technologies de l'information de nouvelles idées stratégiques

Nous retenons l'idée que l'alignement du système d'intelligence économique avec les stratégies organisationnelles peut être atteint soit en convergeant la stratégie du système d'intelligence économique aux stratégies organisationnelles et en prenant les objectifs stratégiques des organisations par priorité à ceux du système d'intelligence économique, soit en convergeant les stratégies organisationnelles vers la stratégie du système d'intelligence économique via des opportunités techniques. Ces deux approches extrêmes représentent successivement le rôle du contremaître et celui du créateur. Entre ces deux extrémités existent deux autres approches qui combinant ces deux rôles, à savoir les rôles du contrôleur et du catalyseur.

Le rôle du contremaître : on part d'une analyse stratégique générale pour aboutir à la conception d'une stratégie du système d'intelligence économique. La planification de la stratégie

organisationnelle précède la planification du système d'intelligence économique.

Le rôle du créateur : le système d'intelligence économique joue un rôle fondamental pour la recherche des opportunités des TI qui serviront comme un moyen d'action pour les stratégies organisationnelles. Et donc la stratégie organisationnelle, ses bases, sa structure, son organisation et ses ressources (financières, humaines, technologiques, etc.) Doivent s'ajuster avec le rôle des technologies de l'information.

Le rôle du contrôleur : le rôle du contrôleur pour le système d'intelligence économique permet d'effectuer des actions d'évaluation de la stratégie organisationnelle, avant et même après sa mise en œuvre. Le système d'intelligence économique agit comme un tableau de bord permettant de détecter les déviations éventuelles, et par la suite, choisir des actions de réajustement et de réorientation stratégiques.

Le rôle du catalyseur : le système d'intelligence économique est dans ce cas un capteur et un diffuseur des informations nouvelles ou des idées stratégiques émergentes dans les organisations au cours du déroulement de son activité pour l'amélioration de l'efficacité et l'efficacité du système d'intelligence économique et pour améliorer l'apprentissage organisationnel.

Il est par conséquent possible d'insérer les quatre rôles du système d'intelligence économique dans la conception des stratégies organisationnelles. Ces rôles sont complémentaires et chacun peut s'avérer adéquat pour un type spécifique de la stratégie organisationnelle pour une période spécifique ainsi qu'à la voie de mise en œuvre choisie. Il est clair que dans son commencement, le système d'intelligence économique doit avoir un rôle de contremaître en passant dans son développement par les autres rôles : contrôleur puis catalyseur puis créateur. Le type privilégié de stratégie ainsi que le rôle stratégique prioritaire que les organisations recherchent dans le système d'intelligence économique vont évoluer dans le temps.

Tableau N°03 : Liens **privilégiés entre stratégie et rôle du système d'intelligence économique**

Type de stratégie	Rôle recherché en priorité dans le SI
Délibérée exogène	Contremaître
Délibérée endogène	Contrôleur
Emergente endogène	Catalyseur
Emergente exogène	Créateur

3. Cadre empirique de l'étude

Tout comme la partie théorique, la partie expérimentale de ce projet est divisée en deux axes. Le premier expose les résultats relatifs à la veille stratégique et le deuxième axe qui complète le premier a été consacré au concept du système d'intelligence économique.

Avant de présenter les résultats de l'étude, nous allons d'abord présenter brièvement la méthodologie de conduite de l'enquête de terrain avec un aperçu du profil des entreprises ou organisations répondantes.

3.1. Méthodologie et profil des répondants

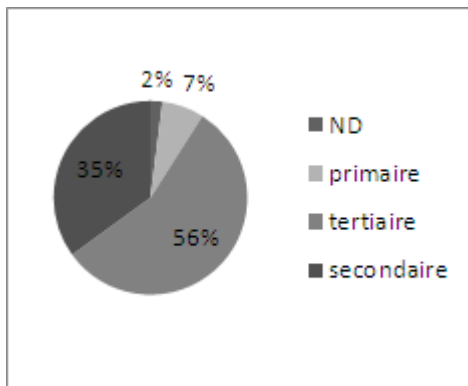
L'évaluation des pratiques des entreprises et des organisations en matière d'information stratégique et de système d'intelligence économique a été effectuée par l'intermédiaire d'une enquête réalisée auprès d'un échantillon représentatif d'entreprises et d'organisations à vocation non lucrative ayant un effectif de 1 à 250 personnes. Cette enquête a permis, durant cette période d'interroger 350 entreprises économiques et 120 organisations dans divers domaines hors activité économique. La nécessité d'intégrer ce type d'organisations dans l'étude part du fait qu'elles entretiennent des rapports très étroits avec la sphère économique.

A titre indicatif, les collectivités locales, les associations, etc. Le mode d'administration du questionnaire n'était pas plutôt unique. Il était direct pour la majorité des entreprises situées à proximité du lieu de domiciliation du projet (université de Tlemcen), et par voie électronique pour les répondants les plus distants.

Il est à mentionner que plusieurs entreprises et organisations qui peuvent représenter des acteurs latents dans un système d'intelligence économique ont été épargné vu l'impossibilité d'établissement d'un lien de communication adéquat avec elles. Néanmoins, et vue la diversité de l'échantillon, nous pensons que cela n'aura pas un impact négatif de poids sur les résultats de l'étude.

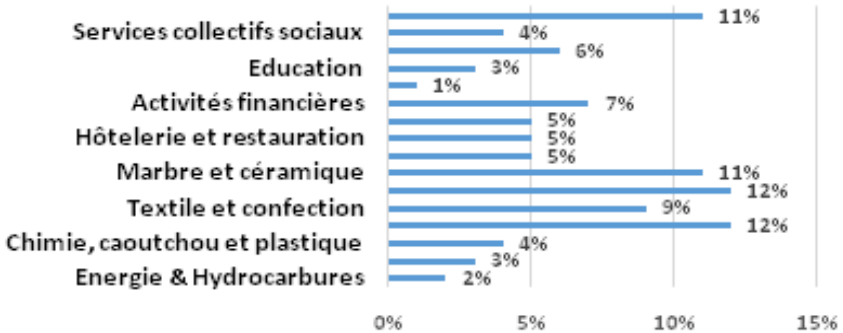
A présent, nous présentons une description relativement détaillée du profil des répondants.

Figure N°03: **Répartition des entreprises répondantes selon les secteurs d'activités**



La majorité des organisations répondantes sont des entreprises de services (56%) alors que les organisations œuvrant dans le secteur industriel représentent 35% des répondants, le reste, soit 7%, est représenté par des entreprises issues du secteur agricole et autres secteurs hors économie.

Figure N°04: Répartition des entreprises répondantes selon la nature de l'activité



3.2. Analyse empirique des systèmes de veille stratégique

La volonté de sensibiliser les entreprises à la maîtrise de l'information stratégique s'inscrit dans un vaste mouvement national et international de promotion de l'intelligence économique. Inspirées des méthodes du renseignement largement développées pendant la période de la guerre froide, ces méthodes ont été transférées vers le monde de l'entreprise dans un contexte de guerre économique. Les grands groupes internationaux, les multinationales ont été les premiers à utiliser ces méthodes, notamment dans les secteurs de l'industrie touchant aux domaines sensibles liés aux commandes d'état (l'industrie de l'armement, l'énergie et le spatial). Progressivement, des domaines comme les biotechnologies, l'informatique, les télécommunications, l'industrie des matériels de transports, où les enjeux de domination technologique restent importants, les ont adoptées. Aujourd'hui, les PMI sont de plus en plus concernées par ce phénomène. Généralement plus innovantes, plus réactives et créatrices d'emplois nouveaux, elles sont aussi plus vulnérables et moins armées pour se défendre dans ce contexte de guerre économique ou plus généralement de mondialisation de l'économie. Les PMI ont et auront donc à gérer de nouvelles contraintes environnementales, dont elles pouvaient jusqu'à présent s'affranchir, telles que :

- Protection des barrières douanières, d'où la difficulté relative d'intrusion sur leur territoire ou leur zone de chalandise.

- Réglementations et monopoles d'Etat, rendant l'environnement normatif et réglementaire relativement stable.
- Niveau de développement des technologies pouvant être une réponse à la hausse des coûts salariaux vis-à-vis des pays à bas salaires, etc.

Afin d'évaluer les niveaux d'implication des chefs d'entreprise, nous avons sondé les entreprises, dont les PMI constituent la part majeure, sur leurs niveaux de pratique en matière d'information.

De plus, nous essaierons de montrer que le niveau d'innovation dans les produits et/ou services proposés, l'utilisation d'Internet pour mieux agir sur ses clients, et les priorités du chef d'entreprise influencent particulièrement la gestion du système d'information stratégique.

3.2.1. Données générales sur les entreprises

i) L'état de l'innovation

Nous avons interrogé les entreprises sur leur politique en matière de dépôt de brevet, dépôt de marque et de lancement de nouveaux services ou procédés.

Figure N°05 : **Innovation : lancement des nouveaux produits**

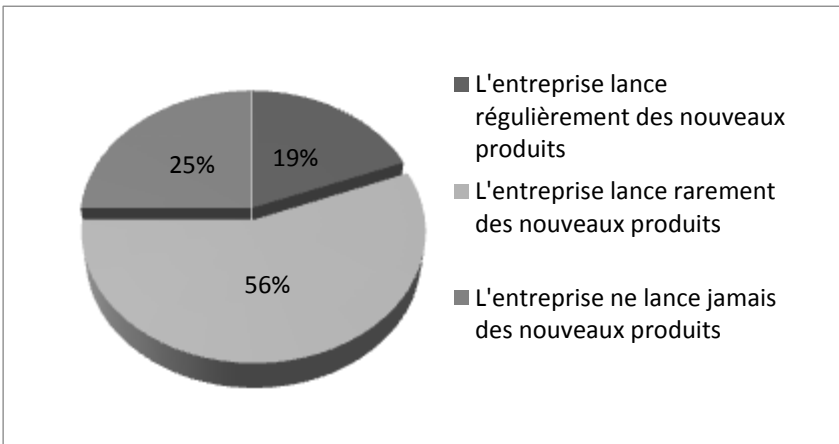
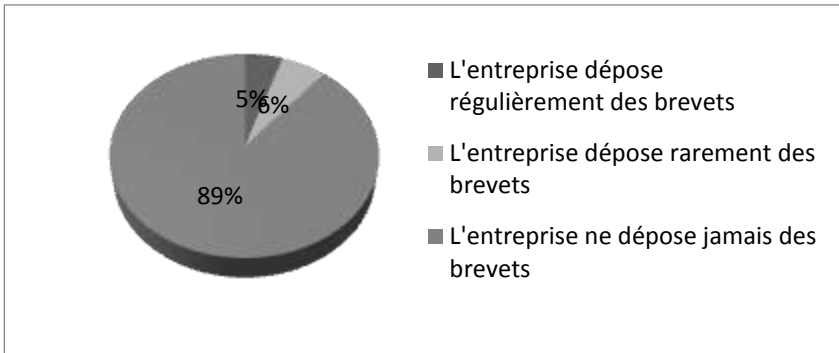


Figure N°06 : **Innovation: dépôt des brevets**

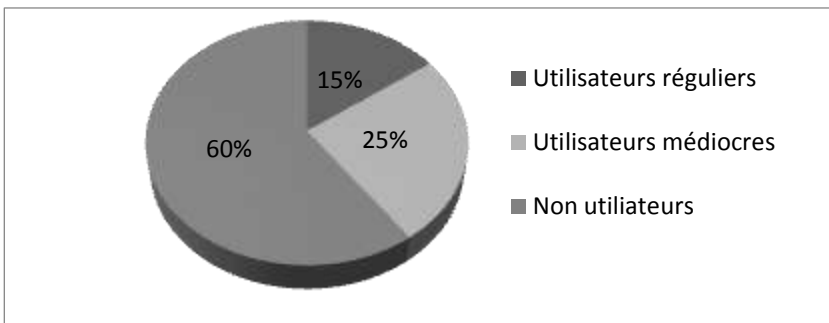


Six pour cent des entreprises déposent des brevets et 5 % en déposent régulièrement. 89 % déclarent ne jamais déposer de brevets, donc ne jamais innover. Par contre, elles sont plus nombreuses à lancer de nouveaux produits ou services (qui ne donnent pas forcément lieu à une innovation technologique). En effet, 19 % lance régulièrement de nouveaux services et 56 % en lancent moins fréquemment.

ii) *L'utilisation d'Internet*

L'utilisation d'Internet est loin d'être généralisée dans les entreprises algériennes. En effet, environ 60 % des répondants déclarent ne jamais utiliser Internet, pour 15 % d'utilisateurs réguliers. 25 % des entreprises ont une faible utilisation.

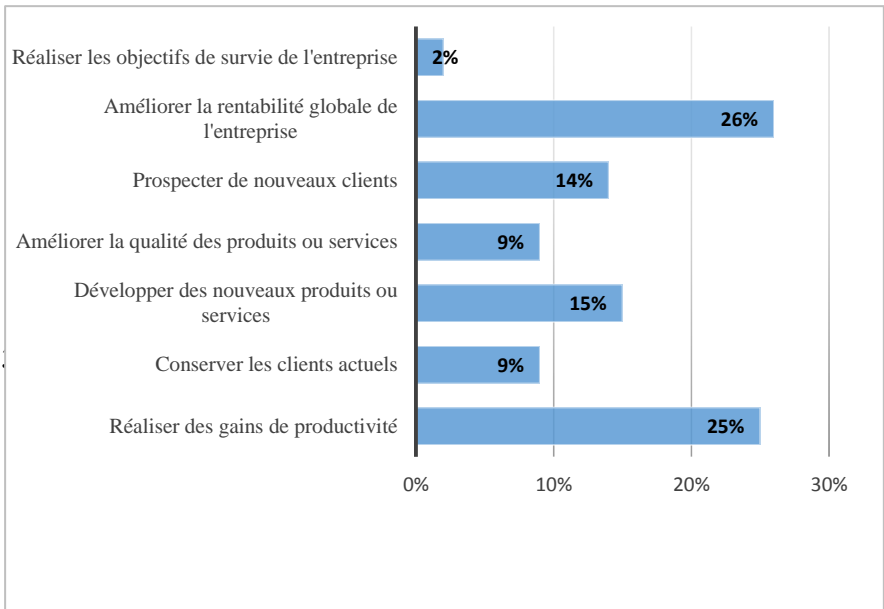
Figure N°07: **Utilisation d'internet**



iii) *Les chefs d'entreprise, leurs tâches prioritaires*

Améliorer la rentabilité globale de l'entreprise est une préoccupation majeure des chefs d'entreprises, ce qui rejoint par ailleurs la réalisation des gains de productivité, ce qui est un bon point pour le développement de l'intelligence économique, du moment qu'il s'agit des objectifs stratégiques les plus fondamentaux. Par contre, d'autres objectifs plus décisifs, tels que la prospection de nouveaux clients reste négligés dans les entreprises algériennes.

Figure N°08 : **Priorités des chefs d'entreprises**

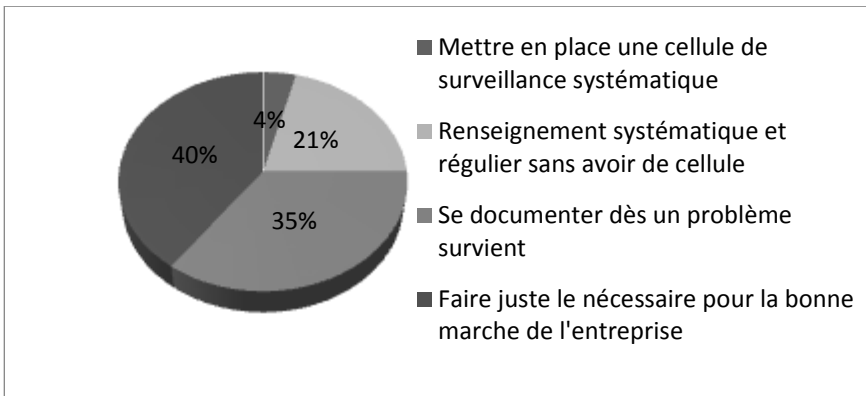


iv) *La gestion de l'information sur l'environnement de l'entreprise*

Les veilleurs **offensifs** sont peu nombreux et ne constituent que 4 % des entreprises interrogées. Elles déclarent en effet avoir mis en place une cellule de surveillance systématique. L'enquête ne précise pas cependant de quel type de cellule il s'agit. La plus grande partie des entreprises est donc active ou réactive. Les **actifs** et **réactifs** représentent pratiquement 56 % des effectifs, les premiers (21 %) se renseignent systématiquement et régulièrement sans pour autant avoir

mis en place une cellule ou un département spécifique. Les seconds se contentent de réagir et de renseigner dès qu'un problème survient (35 % de l'échantillon). Les entreprises qui ne font rien ou juste ce qui est nécessaire : les **dormeurs**, représentent plus d'un tiers de l'échantillon interrogé, ce qui constitue le premier type d'entreprise le plus rencontré.

Figure N°09 : **Utilisation (extraction) de l'information dans (depuis) l'environnement**



v) *Les domaines privilégiés de surveillance*

Les domaines privilégiés de surveillance sont en priorité les clients (27 %), les concurrents (21%) puis viennent les évolutions des marchés nationaux et internationaux et les réglementations avec respectivement 18 et 14 % des centres d'intérêt. En dehors de la surveillance des clients, les autres thèmes ont un poids relativement équivalent pour les entreprises interrogées, à moins qu'il ne s'agisse de la surveillance de la technologie. Si l'on observe les domaines de surveillance des entreprises en fonction des moyens qu'elles y consacrent ou la typologie de veilleurs à laquelle elles appartiennent, on peut remarquer des différences d'intérêt en fonction des profils. On note ainsi que les Offensifs sont moins orientés par les nouveaux entrants ou les clients (32.5 % en cumulé pour les deux domaines) par contre les concurrents actuels et les technologies sont nettement plus prisés (58.3 % des domaines de surveillance), voir tableau N°01.

Figure N°10 : Les domaines privilégiés de surveillance

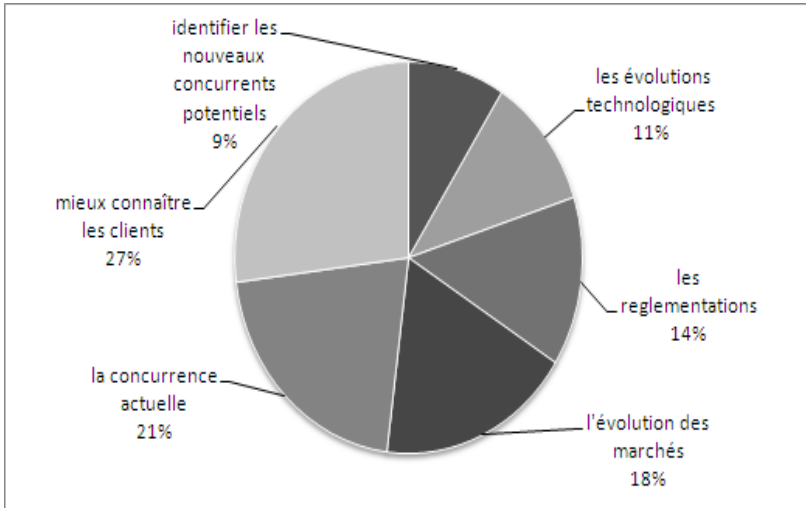
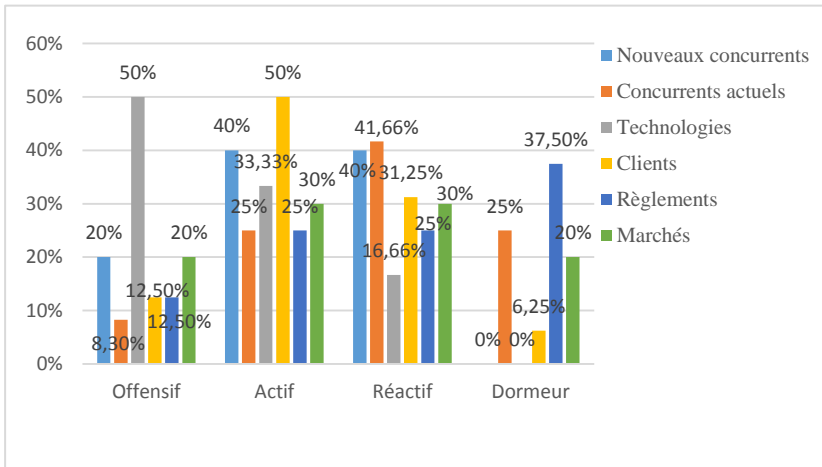


Tableau N°04: Priorités des types d veilleurs

	Nouv. concurrents	Concurrents actuels	Technologies	Clients	Règlements	Marchés
Offensif	20 %	8.3 %	50 %	12.5 %	12.5 %	20 %
Actif	40 %	25 %	33.33 %	50 %	25 %	30 %
Réactif	40 %	41.66 %	16.66%	31.25 %	25 %	30 %
Dormeur	0 %	25 %	0 %	6.25 %	37.5 %	20 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Figure N°11 : Analyse industrielle (matrice de Porter) pour les organisations questionnées



vi) *Les méthodes de recueil de l'information les plus utilisées*

Les méthodes de recueil de l'information rejoignent les domaines d'intérêt des veilles sur l'environnement de l'entreprise. En effet, la méthode la plus utilisée est en lien étroit avec les clients (les salons et la presse professionnels ainsi que les informations par les commerciaux). On note que la plupart des méthodes utilisées par les professionnels de l'information, sont assez peu utilisées ou cotées par les chefs d'entreprises.

vii) *La fonction responsable de la surveillance*

La surveillance de l'environnement de l'entreprise est vue comme quelque chose intimement liée aux services de documentation interne de l'entreprise, puisque pour 20 % des entreprises interrogées c'est ce service qui est le plus habilité à effectuer cette surveillance. 14 % représente la part des entreprises dont le processus de surveillance s'effectue par l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Vient ensuite la direction générale pour tout ce qui relève de l'information d'ordre générale (12 %).

Figure N°12 : Les méthodes de recueil des informations

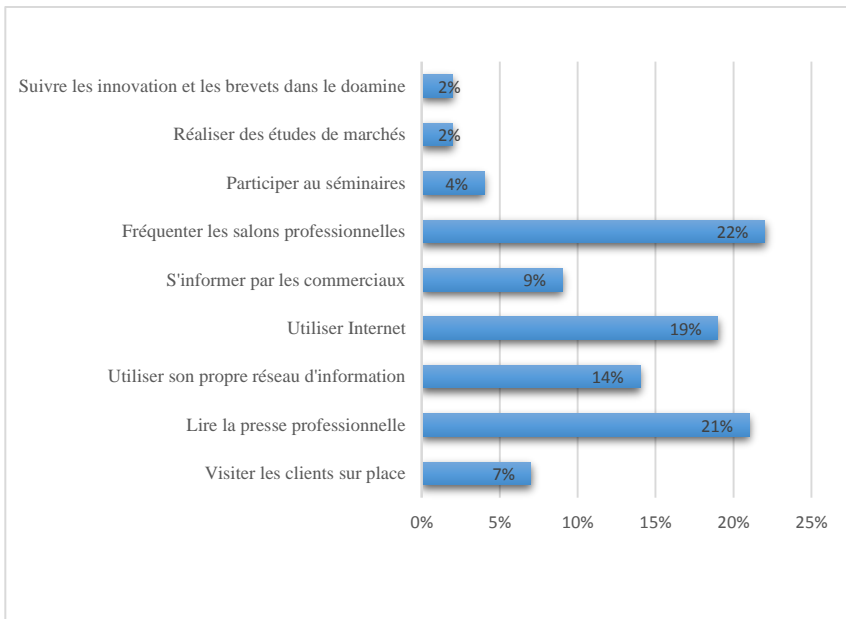
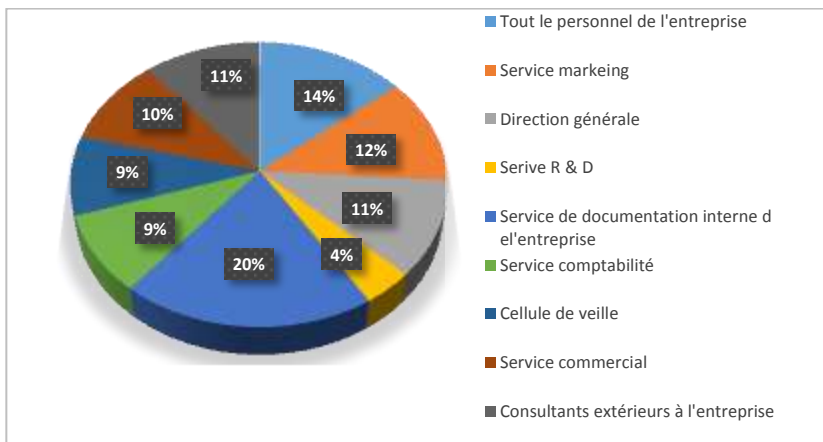


Figure N°13 : Le service responsable de la surveillance



Sans doute, les fonctions ou services comme le marketing, le commercial ou la R&D, prennent une part de plus en plus importante en fonction de la taille de l'entreprise. Il semble en effet que plus l'entreprise est importante plus elle a les moyens de se structurer et donc d'attribuer le rôle de surveillance à des services spécialisés, alors que dans des entreprises plus petites le rôle est plutôt confié au service comptabilité constituant le service unique associé à la direction générale.

3.3. Analyse empirique du système d'intelligence économique

Nous avons essayé de découvrir quelles sont les fonctions assurées par les différents systèmes d'information dans les organisations issues de l'échantillon. Il va de soi que pour une organisation qui se trouve dans une phase avancée d'utilisation des systèmes d'information, les fonctions des du système d'information s'étendent pour assurer la coordination entre les différents groupes de travail dans l'organisation, et même entre l'organisation et ses différents partenaires, et dans ce cas on parle d'un système d'information inter-organisationnel englobant un ensemble d'organisations (entreprises économiques et autres) dans une seule chaîne de valeur. Pour 82% des répondants, les systèmes d'information assurent juste la fonction de l'information. 11% des répondants affirment qu'ils utilisent les systèmes d'information pour communiquer avec les différentes entités de l'entreprise ce qui ne donne pas nécessairement lieu à une réelle coordination. 7% seulement utilisent les systèmes d'information pour la coordination avec leurs partenaires, cela dit, et à titre d'exemple, que les entreprises et leurs partenaires exercent certaines fonctions redondantes dans leurs systèmes d'information, alors que leur réalisation par un seul partenaire, peut considérablement réduire les coûts des systèmes d'information.

En outre, nous avons remarqué que la plupart des systèmes d'information (87%) s'organisent sous forme de groupe de travail interne dépendant. Pour 13% des répondants, les systèmes d'information dépassent les limites de leur organisation en formant des systèmes d'information inter-organisationnels (SIIO). Aucune entreprise n'a pu atteindre un stade avancé d'utilisation des systèmes d'information pour la personnalisation de la gestion de la relation avec ses partenaires.

Figure N°14 : **Principales fonctions des SI dans les entreprises répondantes**

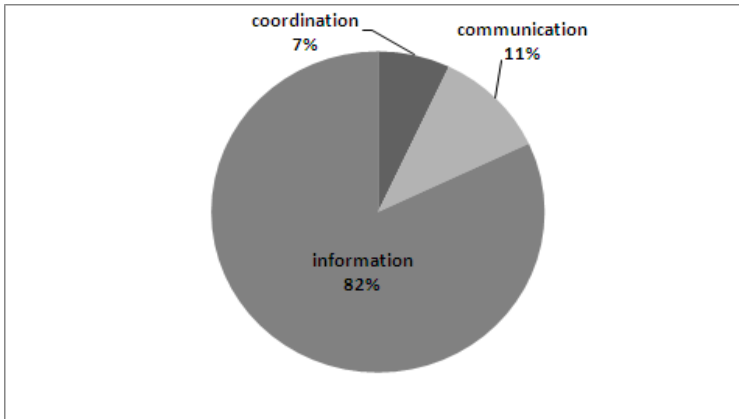
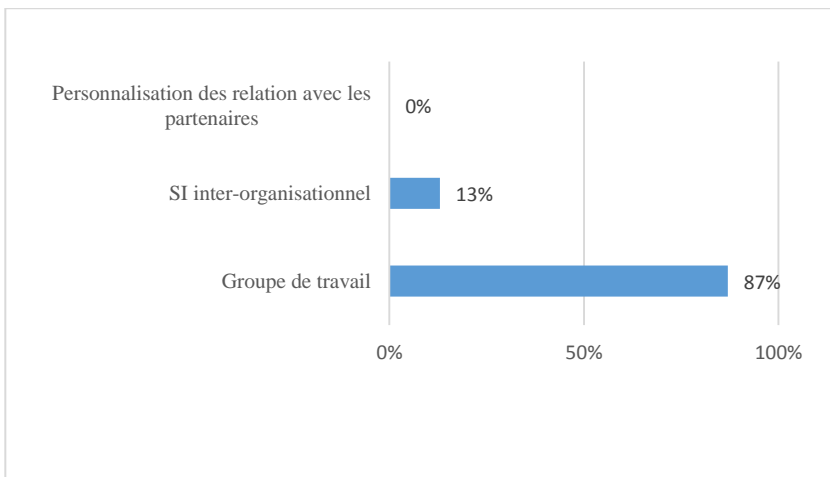


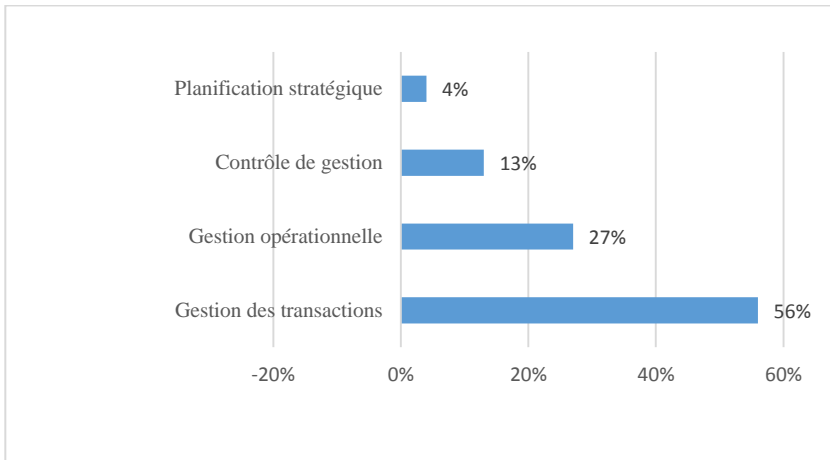
Figure N°15 : **Types des systèmes d'informations dans les entreprises répondantes**



Concernant la contribution des systèmes d'information dans l'activité de l'organisation, les résultats ont montré que les répondants

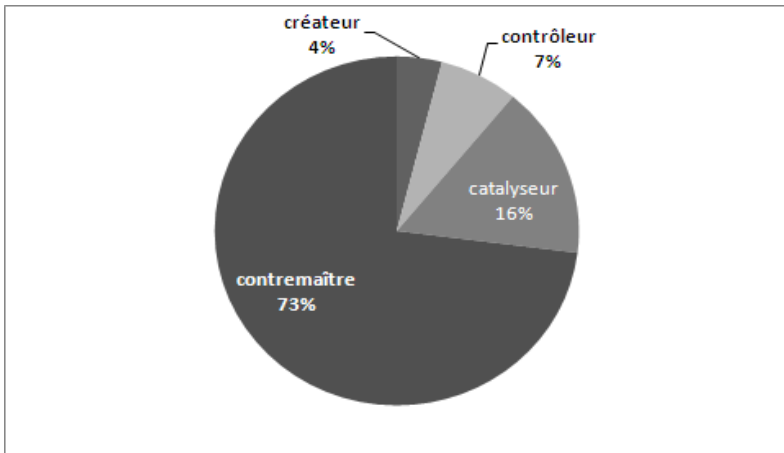
utilisent les systèmes d'information surtout comme un moyen pour faciliter la gestion des transactions quotidiennes. Seulement 4% donnent un rôle plus élargi aux systèmes d'information pour la contribution à la planification et la gestion stratégique.

Figure N°16 : Contribution des SI dans les activités des entreprises



Finalement, nous avons essayé de découvrir les différents statuts des systèmes d'information formant ainsi le système d'intelligence économique, dans les entreprises répondantes non pas par le biais de questions directes, mais d'une part par des questions contenant des variables latentes mesurées par d'autres types de variables dites items ou variables manifestes, et d'autre part par des entretiens. Les résultats sont les suivants : pour 73% des répondants, les SI ont le statut de contremaître, 7%, 16% et 4% pour les statuts de contrôleur, catalyseur et créateur respectivement.

Figure N°17 : Statut des SI dans les entreprises répondantes



A travers cette série de résultats de terrain, nous pouvons conclure aisément que le système d'intelligence économique algérien se trouve encore à un stade classique en ce qui a trait à l'adoption des technologies de l'information, ce qui n'est guère bénéfique pour, sur le long terme les organisations concernées (notamment les entreprises économiques) n'auront pas le choix d'introduire ou non cette nouvelle technologie dans leur stratégie globale dans un environnement complexe, changeant et hostile.

3.3.1. Culture de l'intelligence économique

Hofstede (1980), propose une approche d'évaluation culturalisme psychologique. Selon lui, les structures psychologiques obéissent à un logiciel mental : la culture. Il considère celle-ci comme une programmation mentale par les valeurs. Ces dernières désignent «ce qui est explicitement ou implicitement désirable pour un individu ou pour un groupe et qui influence le choix qu'on fait parmi les modes, les moyens et les objectifs d'action» (Adler, 1994).

Ainsi, Hofstede propose de décrire le mode de comportement des différents ensembles nationaux par rapports à certains sujets clés:

- Le rapport avec l'autorité
- La relation entre soi-même et la société

- Les implications sociales de l'appartenance à l'un ou l'autre genre
- l'attitude à l'égard de l'incertitude et du risque
- Hofstede (**1980**) a construit quatre indices correspondant aux quatre dimensions qui permettent de distinguer les cultures nationales. Ces quatre dimensions sont :
- La distance hiérarchique : elle exprime l'intensité avec laquelle les membres les plus faibles acceptent l'inégale distribution du pouvoir,
- Le degré d'individualisme (ou collectivisme) : suppose que chaque individu s'occupe de soi et de sa famille très proche (immédiate). Au contraire le collectivisme suppose que chaque sous-groupe (famille, entreprise...) s'occupe de ses membres.
- Le degré de masculinité (ou de féminité) : mesuré par l'importance accordée au matérialisme et au style autoritaire par opposition aux relations interpersonnelles et la qualité générale de la vie ;
- Le contrôle de l'incertitude : mesuré par l'intensité de la peur ressentie en cas de situations incertaines ou inconnues.

Il est important de comprendre les typologies des cultures afin de comprendre les autres sans les juger, s'intégrer, mieux travailler, être plus efficace, éviter les pièges de l'internationalisation et aussi découvrir les richesses des autres.

Dans notre travail, nous avons essayé de développer ces variables culturelles pour étudier les traits caractérisant la culture nationale de certains pays afin d'arriver à faire des comparaisons avec le cas de l'Algérie en matière de fondements de base de son système d'intelligence économique.

On peut ainsi attribuer des scores par pays pour chaque dimension culturelle. Les scores varient souvent par fourchette. On considère des

scores très forts qui varient entre 70 et 95%, des scores modérés entre 35 et 70% et des scores faibles entre 11 et 35%.

Pour chaque dimension, considérée comme étant un construit, on dispose de plusieurs variables de mesures (items) afin de la quantifier. Le choix des items ne suit pas une approche systémique et il est souvent laissé à l'initiative du chercheur selon bien évidemment le contexte de l'étude, notamment son environnement.

Dans notre cas, et afin de donner plus de crédibilité aux résultats obtenus, nous avons considérés une approche par arbre de décision basé sur un calcul de probabilité visant une décomposition à trois niveaux, c.-à-d. Utiliser des items pour quantifier des sous-construits qui servent par la suite à mesurer les construits.

Ci-dessous, on présente les sous-construits de chaque dimension culturelles :

i) Distance hiérarchique

Cette dimension correspond au degré d'inégalité attendu et accepté par les individus. Elle se mesure à la perception que le subordonné a du pouvoir de son chef. Selon les cultures, le subordonné accepte plus ou moins, voire recherche cette autorité. Cette inégalité est l'essence même des organisations. Les variables permettant de mesurer ce construit sont :

1. La religion comme système de renforcement des valeurs
 - Forte présence de la religion implique une distance hiérarchique élevée
2. Relations entre certains types d'idéologie et la distance hiérarchique
 - Dictature implique distance hiérarchique élevée
 - Monarchie implique distance hiérarchique élevée
3. Vie des entreprises
 - Distance hiérarchique faible suite au processus visant par exemple la décentralisation, la privatisation, encadrement faible, etc.

ii) Contrôle de l'incertitude

Les sociétés à faible contrôle de l'incertitude ont une tendance naturelle à se sentir en sécurité relative (sécurité économique, sociopolitique), alors que les sociétés à fort contrôle de l'incertitude sont caractérisées par un plus haut degré d'anxiété, d'agressivité, d'instabilité, etc.

Donc une société à faible contrôle de l'incertitude cherche à créer la sécurité et éviter les risques par :

1. La technologie
2. Les règles juridiques
3. La religion
4. Le besoin de règles qui régissent l'organisation (plans, procédures standardisées, traditions de l'industrie).
5. Le haut niveau de stabilité souhaitée de l'emploi
6. Le bas niveau de stress ressenti dans la vie quotidienne

iii) Individualisme :

Cette notion fait référence au degré d'indépendance et de liberté que peuvent revendiquer les membres d'une société. On peut ainsi distinguer deux catégories qui traduisent trois sous-construits de cette variable :

1. Sociétés communautaires : valorisation du temps passé pour le groupe. Dans ce cas, les relations sont nouées sur une base morale (esprit de famille).
2. Sociétés individualistes : temps passé par les individus pour leur vie personnelle. Surtout il s'agit ici de la recherche de l'intérêt personnel (avantage pour chacun).
3. Les méthodes de résolution de conflits : pour une culture communautaires, la gestion des conflits se fait à travers le maintien d'une harmonie, tandis que dans une culture individualiste, cela se fait par la confrontation ouverte.

Plusieurs auteurs considèrent qu'il y a une relation entre le niveau de développement et la culture individualiste. Les pays plus pauvres sont souvent caractérisés par une vie plus communautaire. Bien que dans certains pays développés, certaines grandes entreprises (IBM)

tentent de reproduire le modèle communautaire (fêtes avec les enfants, activités de Noël, etc.).

iv) Masculinité :

Le masculin et le féminin représentent les deux extrêmes d'un continuum définissant l'importance accordée :

1. Aux valeurs de réussite et de possession (caractère masculin) : les rôles sont souvent différenciés. Dans les cultures masculines, les individus vivent pour travailler, c'est-à-dire bâtir sa carrière.
2. A l'environnement social et entraide (caractère féminin) : les rôles sont souvent interchangeables. Dans les cultures féminines, les individus travaillent pour vivre, c'est-à-dire que la coopération entre les travailleurs est plus valorisée.

3.3.2. Caractéristiques de la culture organisationnelle en Algérie

Alors que la performance et l'efficacité d'un système d'intelligence économique repose sur une pratique collective et concertée, les caractéristiques culturelles des organisations algériennes ne permettent pas d'atteindre un nouvel état d'esprit en la matière. Globalement le cloisonnement et la faible concertation freinent l'avènement d'un système collectif et national d'intelligence économique. Nous avons constaté lors de l'analyse des résultats que les dirigeants algériens sont individualistes et que cet individualisme est lié à une difficulté à faire confiance aux autres.

Suivant le modèle de Hofstede (1980), la culture des organisations algériennes se caractérise par :

- Une forte distance hiérarchique qui se traduit par des structures organisationnelles formelles et pyramidales favorisant une sorte de défiance mutuelle entre dirigeants et employés ;
- Un fort contrôle de l'incertitude qui se traduit par une tendance à ne pas prendre de risques et à rechercher des comportements rationnels ;
- Un individualisme fort qui se traduit par un faible partage de l'information. Celle-ci est considérée comme une source de pouvoir individuel et non collectif ;

- Une tendance plus féminine, qui privilégie la sensibilité et la recherche du bien-être.

3.3.3. Caractéristique du système d'intelligence économique en Algérie

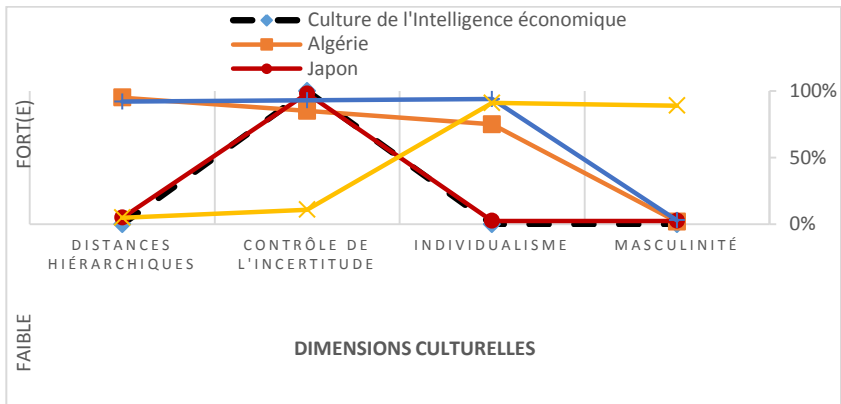
L'Algérie, s'est historiquement focalisée sur le modèle européen (plus particulièrement la France) pour déterminer les horizons d'une culture organisationnelle adéquate pour le contexte socioéconomique algérien. Par contre les dimensions culturelles et historiques de l'ingénierie stratégique de l'information, dans lesquelles cette culture doit s'intégrer, ont souvent été négligées.

La faiblesse du système d'intelligence économique national s'explique d'abord par l'absence d'une politique nationale cohérente, ce qui se traduit par le manque de coordination et la compartimentation excessive entre les différentes instances.

Nous avons constaté à travers des entretiens avec les dirigeants de certaines organisations que depuis quelques années ces organisations ont pris conscience du retard accumulé dans le domaine du renseignement économique. Malgré une évolution progressive mais plutôt trop lente, deux freins majeurs s'opposent encore à une large diffusion de la pratique de l'intelligence économique :

- Les deux fonctions informatives clairement identifiées par les entreprises (la protection de leur patrimoine industriel et la veille technologique) attestent d'une conception partielle de l'intelligence économique. En outre, cette veille axée sur la commercialisation des produits s'est développée au cours des deux dernières décennies dans les grands groupes, mais demeure encore faible dans l'immense majorité des PME-PMI;
- l'ensemble des acteurs nationaux n'ont pas encore pris conscience que la compétitivité qui dépend de la gestion stratégique de l'information économique. Il en résulte une méconnaissance des mécanismes mis en œuvre, et une crainte vis-à-vis des opportunités, souvent vues par nos dirigeants comme des menaces, qui entraînent un grave déficit d'ajustement stratégique.

Figure N° 18 : **Ecart entre la culture de l'IE et la culture algérienne**



Les données de scores concernant les autres pays ont été estimées subjectivement suite à la consultation de différents fonds documentaires disponibles principalement sur Internet, ainsi que la consultation des sites des leaders mondiaux en matière de l'intelligence économique, de l'informatique décisionnelle et le Data Mining, notamment les sites de Microsoft¹⁰, d'ibm¹¹, SAS¹², SAP¹³ et Oracle¹⁴.

4. Conclusions

4.1. Innovations, technologies et changements

L'état a longtemps protégé les PMI algériennes des concurrents en provenance des autres pays. Aujourd'hui certaines zones, comme l'Europe ou l'Asie du Sud Est, sont largement compétitives en termes de savoir-faire industriel et technologique. Pourtant, c'est par la réactivité, la créativité, l'innovation et les technologies que les pays développés ont gagné des parts de marché et des points de croissance économique dans de nombreux domaines, notamment les technologies de l'information et des communications. Par l'innovation dans les produits ou dans les services, par l'envie de proposer des nouveautés,

¹⁰ Microsoft www.microsoft.com

¹¹ International Business Machines www.ibm.com

¹² Statistical Analysis System www.sas.com

¹³ Systems, applications, and products for data processing www.sap.com

¹⁴ Oracle www.oracle.com

l'entreprise gagne en image de marque et le marché répond par des commandes croissantes voire, parfois vertigineuses.

Pour innover, l'entreprise doit sans cesse, scruter son environnement au risque de perdre une évolution fondamentale du besoin, de ses clients ou des technologies qu'elle utilise. Et c'est bien souvent par l'observation et l'analyse de l'environnement proche ou lointain, que l'innovation rencontre le plus grand succès. En effet, une innovation devient utile à partir du moment où elle correspond à un besoin des utilisateurs. Les PMI algériennes sont peu nombreuses à innover réellement et régulièrement (à peine 9 % d'entre elles). Cependant c'est chez celles qui innovent que la gestion de l'information paraît la plus importante. Malheureusement un nombre trop important d'entre elles se contente de réagir aux événements ce qui ne favorise pas une maîtrise de l'innovation à long terme et souvent une perte d'énergie et de temps.

4.2. Les enjeux de l'information dans la prise de décision stratégique

Pour conduire l'entreprise, il faut s'informer, analyser, organiser, établir des projets, lancer des actions, en un mot décider et décider sans cesse. Ce qui rend cet exercice de plus en plus difficile, c'est que son champ a changé de dimension : globalisation des marchés, accélération des changements (et ceux-ci sont le plus souvent coexistants), accélération de la communication. Le rythme des événements impose des réactions rapides. Ces phénomènes sont d'une ampleur telle que leur évolution ne peut plus être maîtrisée dans le cadre des organisations classiques. Constatant le nombre élevé des facteurs et de leur relation, et admettant que beaucoup ne pourront être appréhendés au moment de la décision, on établit la complexité comme dominante essentielle du management. Cela impose une révision profonde de la réflexion, des méthodes d'approche et des comportements et pose en particulier le problème du niveau de connaissance apporté au décideur et de son adéquation à ses besoins en information. L'environnement et la stratégie sont donc deux notions étroitement imbriquées. La maîtrise quantitative des flux informationnels et l'information spécialisée sont à la base de l'activité stratégique, l'élaboration de la stratégie se faisant à partir d'une

connaissance précise de l'environnement. Cependant la relation entre l'information et la décision est double :

- En amont du processus de décision, pour produire des déclics et apporter un éclairage sur le positionnement de la stratégie de l'entreprise,
- En aval du processus de décision, pour confronter les choix, vérifier la faisabilité d'un projet et évaluer les impacts.

L'utilisation de l'information apparaît à toutes les phases d'élaboration de la stratégie : déclenchement, élaboration et mise en œuvre. Cette relation particulière impose un processus informationnel continu croisant de l'information relative à l'environnement (information externe) et de l'information propre à l'entreprise (information interne) pour éclairer les actions à mener. De ce fait, la façon de diriger une entreprise est en train de changer de nature, le bon choix de la stratégie et la rapidité de mise en œuvre de celle-ci devenant deux des principaux critères de la réussite des dirigeants. Cette évolution se traduira par l'obligation de mettre en place un système de veille au sein de l'entreprise, en d'autres termes se doter des moyens nécessaires pour exploiter l'information. Un système de veille se présente en effet comme un véritable système géré visant à transformer des informations brutes collectées en recommandations d'actions. L'enchaînement (itératif) des étapes de ce processus informationnel constitue en lui-même un processus de prise de décision. La veille doit servir à décider, orienter, agir. Un système de veille est donc un véritable outil de pilotage de l'entreprise.

Globalement, les résultats de l'enquête ont montré que l'entreprise algérienne utilise l'information dans un contexte restreint pour la prise de décision. Autrement dit, l'information est utilisée pour la gestion quotidienne de l'entreprise sans aucune relation avec le devenir de l'entreprise.

5. Recommandations

Face aux nouvelles exigences des agents socio-économiques qui forment l'environnement, les entreprises sont invitées à développer de nouveaux modèles de fonctionnement leur permettant de se recentrer sur leur métier, et revoir leur processus. La gestion classique qui a souvent tendance à dissocier la culture de l'organisation de la

technologie, ignore le fait que l'introduction des technologies de l'information et de la communication assure l'existence de deux projets : un projet technique et un projet de changement. De ce fait, elle continue de considérer l'informatique comme un simple concept technique, ce qui est en contraste avec son statut actuel dans une entreprise numérique rendant bien évidemment possible la formation d'un système d'intelligence économique de la nation.

Compte tenu de la numérisation des processus de l'information, et du rôle croissant des technologies de l'information et de la communication dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, il faudra repenser la relation culture-stratégie-système d'intelligence économique, et revoir le métier des responsables et des décideurs, utilisateurs du système d'intelligence économique, acteurs importants dans cette perspective.

La relation culture-stratégie-système d'intelligence économique n'est pas linéaire. Les trois dimensions doivent être pensées simultanément de manière interactive. Les innovations techniques peuvent être à l'origine des évolutions stratégiques et la stratégie doit être le vecteur de l'évolution du système d'intelligence économique dans le respect d'un cadre général de culture de l'entreprise.

Ainsi, on peut proposer quelques conseils pour la conception d'un système d'intelligence économique : Lors de la conception d'un système d'intelligence économique, on doit commencer par spécifier les questions auxquelles l'information doit répondre, et par quel niveau de gestion. Ces précisions doivent, de leur côté provenir d'une compréhension de la manière dont une organisation prend ses décisions et du point dont elles émanent (Simon, 1980).

Par conséquent, on ne doit plus se contenter de la maîtrise des méthodes de conception des systèmes veille qui forment un système d'intelligence économique, encore plus il faut maîtriser l'analyse stratégique pour procurer un niveau de rationalité supérieur de l'organisation.

Le processus de conception des systèmes de veille stratégique et par la suite le système d'intelligence économique, requiert des capacités de création, d'analyse et de communication. Il exige trois types de compétences :

- Compétences techniques, pour maîtriser les méthodes de développement des systèmes de veille complexes, d'analyser les problèmes liés à la conception, valider et mettre en œuvre les solutions informatisées de qualité, et maîtriser les technologies informatiques sous-jacentes, et faire face à leur constante évolution ;
- Compétences contextuelles, pour maîtriser l'analyse stratégique, comprendre l'environnement organisationnel, humain, technique et politique dans lequel un système d'intelligence économique doit s'intégrer ;
- Compétences personnelles, pour développer un esprit de synthèse, une capacité de réflexion critique et une aptitude à la communication.

6. Conclusion générale

Comme nous l'avons vu tout au long de ce rapport de recherche, les modes de conception des systèmes de veille et du système d'intelligence économique différents d'une entreprise à l'autre, influençant directement les comportements et les usages face à l'information et le développement des pratiques de veille stratégique et de l'intelligence économique. Dans l'effort de compréhension de bonnes pratiques de la veille stratégique et l'intelligence économique, les dimensions culturelles de l'ingénierie stratégique de l'information n'ont pas été prises en comptes par nos dirigeants. Ce phénomène s'est traduit par des échecs.

En effet, l'introduction d'une démarche de veille stratégique implique un changement des modes de pensées, des valeurs, des comportements, qui sont autant de repères d'une culture nationale en général et de la culture d'entreprise en particulier. Car comme nous l'avons vu, la veille stratégique est non seulement un ensemble d'attributs et d'outils mais également et surtout un modèle de culture informationnelle où l'investissement à long terme, la volonté collective, l'abstraction de soi et l'esprit d'équipe constituent des conditions culturelles essentielles.

Il va sans dire que pour intégrer ce modèle culturelle de veille stratégique, une évolution du paradigme macro-culturelle et du paradigme micro-culturelles devrait s'effectuer, les deux étant indissociables.

Références Bibliographiques

- Anderson, J., (1997).** «*Technology foresight for competitive advantage*». Long Range Planning.
- Arnold, H. M., (2003).** «*Technology Shocks: Origins, Management Responses and Firm Performance*», Heidelberg and New York: physica-Verlag Springer-Verlag gmbh & Co.KG.
- Ashton, W. B. & Stacey, G. S. (1995).** «*Technological intelligence in business: Understanding technology threats and opportunities*», International Journal of Technology Management.
- Atuahene-Gima, K. & Evangelista F. (2006).** «*Cross-functional influence in new product development: An exploratory study of marketing and R&D perspectives*», Management Science.
- Carayon B., (2003).** «*Intelligence économique, compétitivité, cohésion sociale*», Ed. La Documentation Française, Paris.
- Cohen C., (2004).** «*Veille et Intelligence stratégiques*». Hermes Science Publications.
- Day, G. S & Schoemaker, P. J. H. (2005).** «*Scanning the periphery*», Harvard Business Review.
- Dou H, (1996).** «*Veille technologique et compétitivité*», Dunod, Paris.
- Fleisher, C. S. & D. L. Blenkhorn (2000).** «*Managing Frontiers in Competitive Intelligence*», Greenwood: Greenwood Press.
- Guerraoui, D., Richet X., Albagli C. & Arvanitis R., (2006).** «*Intelligence économique et veille stratégique : Défis et stratégies pour les économies émergentes* ». Editions L'Harmattan.
- Hermel L., (2001).** «*Maîtriser et pratiquer la veille stratégique*». Afnor.
- Hunt C. & Zartarian V., (1990).** «*Le renseignement stratégique au service de votre entreprise* », éditions First, Paris.
- Jakobiak F., (2004).** «*L'Intelligence Economique, la comprendre, l'implanter, l'utiliser*». Ed. d'Organisation, Paris.

Jakobiak F., (2000). «*Les limites de l'intelligence économique*». Commentaires de F. Jacobiak, la Revue de l'Association des Diplômés de l'IAE.

Jakobiak F. & Dou H. (1992). «*La Veille Technologique, l'information scientifique, technique et industrielle* », Dunod, Paris.

Lackman C. L., Saban K. & Lanasa J. M., (2000). «*Organizing the Competitive Intelligence Function: A Benchmarking Study*». Competitive Intelligence Review.

Laperche B., (1992). «*Enjeux actuels de l'intelligence économique. L'information nerf des affaires, Innovations* », Cahiers d'économie de l'innovation, n°10.

Laperche B., (1998). «*La firme et l'information. Innover pour conquérir*», coll. Économie et Innovation, L'Harmattan.

Leenders M. A. & Wierenga B., (2002). «*The effectiveness of different mechanisms for integrating marketing and R&D*», The Journal of Product Innovation Management.

Lesca H. & Schuler M., (1995). «*Veille stratégique : comment ne pas être noyé sous les informations : concepts, méthodologie, enseignements tirés de la mise en application au sein des PME PMI* », Colloque Vsst'95 ; Toulouse, 25-27 octobre 1995.

Lesca H., (2004). «*Veille stratégique : La méthode L.E.scanning* ». Management et Société (EMS).

Levet J.L., (1997). «*L'intelligence économique : fondements méthodologiques d'une nouvelle démarche* », *Revue d'Intelligence Economique*.

Lichtenthaler E., (2005) «*The choice of technology intelligence methods in multinationals: towards a contingency approach*», International Journal of Technology Management.

Lorentz F., (1999). «*La nouvelle donne sur le commerce électronique* », Les Éditions de Bercy, 1999.

Makadok R. & Barney J.B., (2001). «*Strategic Factor Market Intelligence: An Application of Information Economics to Strategy Formulation and Competitor Intelligence*», Management Science.

- Maltz E., Souder W.E. & Kumar A., (2001).** «*Influencing R&D/marketing integration and the use of market information by R&D managers: intended and unintended effects of managerial actions*», Journal of Business Research.
- Martin J.C., (1994).** «*Le traitement de l'information dans l'entreprise : Le secret de l'efficacité, japonaise transposée en Europe* », fransorient, Paris.
- Martinet B. & Marti, J.Y., (1995).** «*L'intelligence économique* », Les Editions d'organisation, Paris.
- Martinet B. & Ribault J.M., (1989).** «*La Veille Technologique, Concurrentielle et Commerciale* ». Les Editions d'Organisation, Paris.
- Martre H., (1994).** «*Intelligence Economique et stratégie des entreprises*». Paris, Ed. La Documentation Française.
- Martre H., (1994).** «*Intelligence économique et stratégie des entreprises*», Travaux du groupe présidé par Henri Martre, La Documentation française, Paris.
- Olson, E. M., Walker O. C., Ruekert Jr, R. W. & Bonner J. M., (2001).** «*Patterns of cooperation during new product development among marketing, operations and R&D: Implications for project performance*», The Journal of Product Innovation Management.
- Phaal, R., Farrukh C. J. P. & Probert D. R. (2004).** «*Collaborative technology roadmapping: network development and research prioritization*», International Journal of Technology Intelligence and Planning.
- Porter M., (1985).** «*Competitive advantage*», Free Press, New York.
- Reger G., (2001).** «*Technology foresight in companies: From an indicator to a network and process perspective*», Technology Analysis & Strategic Management.
- Rohrbeck R., (2007).** «*Technology Scouting – a case study of the Deutsche Telekom Laboratories*», Paper presented at the ISPIM-Asia 2007 conference, New Delhi, India.
- Rouach D., (1996).** «*La veille technologique et l'intelligence économique* », QSJ, PUF, 1996.

Savioz P., (2002). *«Technology Intelligence in technology-based smes»*, Unpublished Dissertation, ETH Zurich, Zurich.

Savioz P. Heer A. & Tschirky H.P., (2001). *«Implementing a Technology Intelligence System: key issues»*, Paper presented at the Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET), Portland.

Sherman J.D., Berkowitz D.& Souder W. E., (2005). *«New product development performance and the interaction of cross-functional integration and knowledge management»*, Journal of Product Innovation Management.

Vilain J., (1991). *«L'entreprise aux aguets : information, surveillance de l'environnement : propriété et protection industrielles, espionnage et contre-espionnage au service de la compétitivité »*, Editions Masson, Paris.