

Chapitre 4 : De la veille à l'intelligence économique

Beaucoup d'entreprises ne se contentent plus de seulement collecter l'information de leur environnement pour pouvoir prendre des décisions. Aujourd'hui, elles éprouvent le besoin d'agir sur l'environnement dans lequel elles évoluent afin de le modeler de manière à conforter leurs stratégies, voire même de les imposer aux concurrents. C'est dans cette perspective que l'intelligence économique a été intégrée dans plusieurs entreprises, d'abord dans les pays tels que le Japon, l'Allemagne, la Grande Bretagne, les Etats Unis. Ensuite elle s'est répandue en France et dans d'autres pays.

4.1. Contexte historique

Le concept d'intelligence économique est d'origine anglo-saxonne. Il est dérivé de « competitive intelligence » ou « business intelligence ». Dans la littérature Anglo-saxonne les premières études sur l'intelligence économique ont été réalisées par les pionniers Aguilar et Keegan dans les années 60, puis ont suivi les travaux de M. Porter dans les années 80.

Dans la littérature française, le concept a commencé à être évoqué en France à la suite de l'évolution des travaux sur l'observation de l'environnement des entreprises que Lesca et Martin expriment par « Écoute prospective de l'environnement, EPE ». Mais c'est en 1994, dans le rapport du XIe plan, Intelligence économique et stratégies d'entreprises, élaboré par la Commission dirigée par Henri Martes, que le concept d'intelligence économique apparaît véritablement.

Ce n'est qu'en 2006 que l'Algérie s'est penchée sur la question de l'IE au niveau du conseil du gouvernement, où les membres ont souligné le caractère important d'une telle démarche dans la stratégie industrielle du pays, et qui vise à réaliser quatre objectifs majeurs:

1. la diffusion d'une culture de l'intelligence économique qui ambitionne une évolution des comportements individuels et collectifs des acteurs économiques publics e- privés, dans une vision collective et pluridisciplinaire;
2. la création d'une synergie public-privé et le développement d'une perception nouvelle de leurs relations basées sur la confiance mutuelle, indispensable à l'essor de l'industrie nationale,
3. la promotion du développement et la garantie de la sécurité du patrimoine technologique et industriel national par la mise en place de dispositifs de veille, capables de faire face

aux enjeux de l'ouverture du marché national à la concurrence et de décourager les pratiques déloyales des concurrents.

4. le développement de la fonction prospective par la mise en système des institutions publiques, des entreprises, des universités, des centres de recherche et des acteurs économiques, à l'effet de cerner les évolutions et de déceler les actions stratégiques à entreprendre sur le moyen et le long terme pour l'industrie nationale

4.2. Définition de l'intelligence économique

Depuis les années 90 l'intelligence économique en tant que concept a connue plusieurs définitions, chacune d'entre elles essaie de répondre à un contexte et à des contraintes imposées par l'économie mondiale. Cependant, la pratique de l'intelligence économique existait depuis fort longtemps. Dans les années 1950, les entreprises utilisaient des techniques guerrières pour collecter de l'information économique dans le but de s'accaparer de plus de marchés à l'échelle locale, régionale ou mondiale. Depuis, le concept a évolué passant d'une approche défensive basée sur la collecte de l'information à des fins stratégiques de l'entreprise et de caractérisation de son environnement à une approche offensive qui s'appuie sur la protection de l'information et l'influence.

Prior donne une définition de l'IE de référence chez les anglo-saxon « L'intelligence compétitive est un programme systématique et éthique de collecte, d'analyse de gestion de toute combinaison de données, d'informations et de connaissances sur l'environnement dans lesquelles une entreprise exerce ses activités qui, une fois mises en œuvre, vont conférer un avantage concurrentiel significatif ou activer de bonnes décisions à prendre. », (Prior, s.d).

En France une première définition de l'IE est apparue dans le rapport Martre¹ comme « un ensemble d'actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information, en vue de son exploitation, utile aux acteurs économiques, et obtenue en toute légalité» (Martre, 1994). En 2015 une actualisation de la définition a été faite par la déléguée à l'IE qui est la suivante :

« L'intelligence économique, couramment appelée IE, peut se définir en France comme la maîtrise, la protection et l'exploitation de l'information, pour comprendre et anticiper

¹ Le rapport d'Henri Martre, « Intelligence économique et stratégie des entreprises », publié en 1994 à la Documentation française, est le premier ouvrage considéré comme fondateur de l'IE en France.

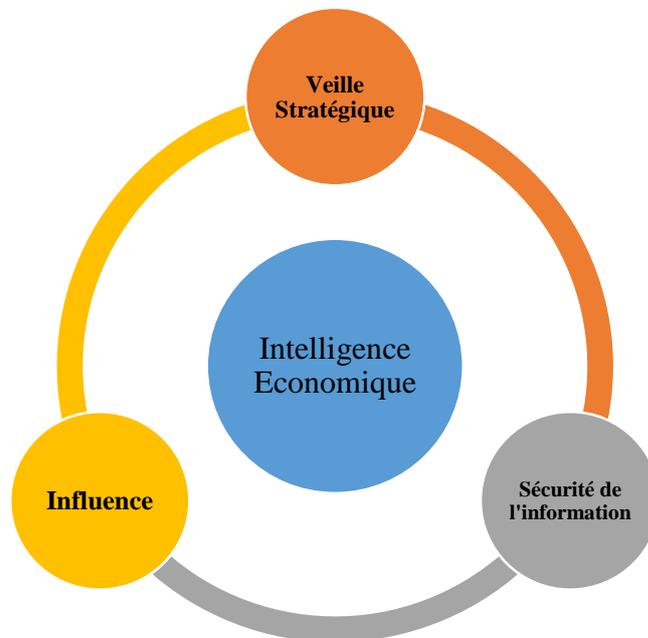
l'environnement extérieur, ses acteurs, risques et opportunités, protéger le patrimoine informationnel stratégique et agir sur les leviers d'influence nationaux, européens et internationaux, le tout à partir de sources ouvertes et dans le respect des règles, pour in fine contribuer à créer de la valeur. Elle est souvent résumée par le triptyque veille/anticipation, sécurité économique, influence. » (Revel, 2015).

En Algérie en 2010, le Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement à travers sa Direction Générale de l'Intelligence Economique, des Etudes et de la Prospective a défini l'intelligence économique comme « l'ensemble des actions de surveillance de l'environnement national et international en vue de recueillir, traiter, analyser et diffuser toute information utile aux acteurs économiques. Elle intègre la protection (sécurité) de l'information ainsi produite et son utilisation dans des actions d'influence et de lobbying. » (DGIE, 2010)

De manière globale l'intelligence économique est fondée sur trois niveaux d'action :

1. **La veille stratégique**, acquérir l'information stratégique pertinente,
2. **La protection des informations**, ne pas laisser connaître ses secrets,
3. **L'influence**, propager une information ou des normes de comportement et d'interprétation qui favorisent sa stratégie.

Figure 8: Triptyque de l'Intelligence Economique



Le rapport Martre (1994) distingue 5 niveaux dans l'exercice de l'IE :

- Les niveaux de base (internes à l'entreprise)
- Les niveaux intermédiaires (interprofessionnels, locaux)
- Niveaux nationaux (stratégies concertées entre les différents centres de décision),
- Transnationaux (groupes multinationaux)
- Internationaux (stratégies d'influence des États-nations).

4.3.La pratique de l'intelligence économique

L'IE se pratique autour de trois principaux axes :

La veille stratégique que nous avons abordée dans le chapitre 2 et qui va permettre à l'entreprise de s'informer, *la protection de l'information* des menaces internes et externes et *les actions d'influence* par lesquelles l'entreprise va modeler son environnement afin de conforter sa stratégie.

Dans cette section nous aborderons les deux axes concernant la protection de l'information et celui des actions d'influence vue que l'axe de veille stratégique a déjà traité dans les chapitres 1, 2 et 3.

4.3.1. La protection et sécurité de l'information

En plus des actions de veille stratégique, l'IE a pour rôle aussi la protection du patrimoine informationnel de l'entreprise d'éventuels risques, menaces ou dangers comme la fuite et utilisation frauduleuse des informations par d'autres entreprises concurrentes.

Par menace, nous entendons tout acte malveillant commis à l'encontre d'une entreprise avec la ferme intention de mettre en danger son organisation, ses salariés, sa réputation ou de s'approprier de manière illégale une partie de ses biens ou de ses droits de propriété (Hassid, Juillet, Pellerin, 2012)

Les menaces auxquelles l'entreprise peut être confrontée sont de natures différentes, il peut s'agir de menaces qui peuvent atteindre ses installations physiques, comme ça peut être des menaces cybernétiques qui visent ses réseaux informatiques.

A. Les types de risques et menaces

C'est tout ce qui représente un danger éventuel plus ou moins prévisible qui peut nuire à l'entreprise. Nous allons présenter une liste non exhaustive des risques et menaces dans ce qui suit :

- *Menaces accidentelles*

Il s'agit des catastrophes naturelles comme les inondations, les tremblements de terre et les accidents comme les incendies, les courts circuits, etc. Ils doivent faire l'objet d'études de risques.

- *Menaces intentionnelles*

Ce sont des menaces de caractère stratégique, domaine de l'IE car elles visent l'obtention d'information sur les objectifs et le fonctionnement d'une entreprise pour avoir des parts de marchés, pour connaître des résultats de recherche récente, de porter atteinte à l'entreprise, etc.

- *L'atteinte à la réputation*

La réputation désigne la manière dont une entreprise est perçue, c'est l'image qu'elle dégage pour ses clients, ses prospects et son environnement général. La réputation représente un actif essentiel pour l'entreprise qui peut être facilement entachée. Les attaques s'expriment généralement par des appels au boycott sur les produits d'une marque ou par des rumeurs disséminées sur Internet, sur les pratiques de l'entreprise ou sur le top management.

- *Les vols et le sabotage des installations*

Les vols (vols simples ou avec violence) représentent la majorité des actes criminels et dépassent numériquement toutes les autres infractions. Les entreprises ne sont évidemment pas épargnées par ce genre de délits avec un impact financier considérable. Elles sont également exposées aux actes de sabotage et de vandalisme.

- *La contrefaçon*

La contrefaçon est une atteinte au droit de propriété intellectuelle. Concrètement, il s'agit d'imiter l'apparence d'un produit dans le but (le plus souvent) de faire croire au consommateur qu'il achète le produit original.

- *Les fuites d'informations*

Par inattention ou par malveillance, les fuites d'informations constituent une véritable menace pour l'entreprise. Elles peuvent prendre plusieurs formes telles que les pratiques d'espionnage industriel et commercial (via des stagiaires, des sous-traitants ou des complicités avec des appareils d'État pouvant visiter des chambres d'hôtel ou écouter des conversations téléphoniques), d'espionnage numérique (enregistreurs de frappe, clé USB avec mouchard

intégré, hacking, etc.), mais également de fuites internes de la part des employés, soit à des fins malveillantes (revente, exploitation, etc.), soit par manque de précaution (envoi de pièces jointes, transport d'information via des supports portatifs tels que des clés USB, manque de discrétion dans des lieux publics, etc. (Guilhon, Moinet, 2016, p. 169)

- *La cybercriminalité*

Elle désigne l'ensemble des infractions pénales commises via les réseaux informatiques, et plus particulièrement Internet. La cybercriminalité peut prendre plusieurs formes et utiliser différents moyens. Il peut s'agir aussi bien de délits à caractère ludiques, par esprit de jeu et challenge et pour prouver une prouesse technique, que de piratage du réseau informatique de l'entreprise. Aujourd'hui, les cyberattaques les plus fréquentes sont celles par déni de service (visant à saturer par un nombre élevé de requêtes un site Internet ouvert au public et donc à le rendre inaccessible), la pénétration des systèmes à des fins d'espionnage grâce à des logiciels espions introduits par un cheval de Troie, ou des attaques informatiques ayant pour ambition de détruire les données contenues dans les systèmes d'information.

B. La protection des entreprises

Face à ces diverses menaces, l'entreprise doit mettre en place un dispositif de sécurité efficace allant de la protection physique des installations et la protection de son réseau informatique jusqu'à la formation et la sensibilisation de son personnel. Pour cela un audit de sécurité suivi par un plan de protection doit être mis en place.

- *L'audit de sécurité*

L'audit devra aborder les points suivants (Bulinge, 2010) :

- l'organisation : organigramme, fonctions clés, etc. ;
- le management : protection des intérêts, gestion de l'image, etc. ;
- les processus métier : processus de veille et d'intelligence économique, sécurité des systèmes d'information, etc. ;
- la sécurité du patrimoine matériel et informationnel ;
- le processus projet : sécurisation du cycle projet, émergence, maturité, etc.

- *Le plan de protection*

Il est élaboré à partir de l'audit de sécurité effectué par l'entreprise, il comprend la prise en charge des points sensibles que l'entreprise doit protéger et sécuriser sans porter atteinte au bon fonctionnement de l'activité des collaborateurs. Le plan de sécurité devra fonctionner selon un

principe de gradation des objectifs de la protection qui se décline en 4 étapes (Hassid, Juillet, Pellerin, 2012) :

- **Dissuader** les éventuels agresseurs à travers la sécurisation des installations physiques des bâtiments
- **Détecter** dans le cas où la dissuasion ne fonctionne pas il faut passer au second objectif qui est la détection de l'intrus et faire en sorte qu'il ne perturbe pas le fonctionnement de l'activité.
- **Retarder** Si dans l'hypothèse où l'agresseur n'aurait pas été repéré, le dernier rempart pour l'entreprise est le degré de résistance de ses installations. La règle est ici que le temps de résistance doit être supérieur au temps de détection et d'intervention
- **Neutraliser** si ces trois premiers objectifs ont été contournés par l'agresseur, l'entreprise s'en remet à des objectifs d'alerte et d'intervention. Ceux-ci doivent rester exceptionnels afin d'éviter la perturbation de la chaîne de production.

En ce qui concerne la sécurité informatique la norme ISO la subdivise en 5 grands domaines :

- L'authentification
- Le contrôle d'accès
- La confidentialité des données et des messages
- L'intégrité des données
- La non répudiation

4.3.2. Les actions d'influences

Par action d'influence on désigne toute action de l'entreprise auprès de son environnement visant à diffuser des informations « vraies » et pertinentes auprès de destinataires ciblés. Toute action d'influence demande à être soigneusement mûrie, en tenant compte de la nature des récepteurs et aux moyens de les toucher

Le lobbying

Le lobbying est une activité qui consiste à procéder à des interventions destinées à influencer directement ou indirectement les processus d'élaboration, d'application ou d'interprétation de mesures législatives, normes, règlements et plus généralement, de toute intervention ou décision des pouvoirs publics »

Le lobbying passe par deux activités classiques :

Tableau 1: Le lobbying interne et externe

Lobbying interne	Lobbying externe
<p>Démarchage :</p> <ul style="list-style-type: none"> - activité consistant à créer des contacts (membres du gouvernement, parlementaires, hauts fonctionnaires) en vue de favoriser une issue favorable dans une négociation politique en cours. - Fournir des analyses et de l'expertise aux commissions parlementaires. - Participer à des auditions et des concertations, à des comités d'experts. - Négocier avec les pouvoirs publics et d'autres groupes d'intérêt. <p>Veille informationnelle : surveiller un secteur de l'action politique pour pouvoir réagir très rapidement dès lors que les intérêts du groupe sont en jeu</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recours aux médias (conférences de presse, campagne de presse, introduire un sujet et sa problématique dans les médias, critique des objectifs recherchés par des leaders d'opinion) - Formation de coalitions avec les associations professionnelles des secteurs concernés. - Pétitions, campagnes de lettres, appels (au gouvernement, aux parlementaires). - Actions d'éclat, manifestations, événements. - Publicité partisane. - Recours au sondage. - Soutien déclaré aux candidats aux élections. - Recours aux procès. - Lobbying financier et pratiques douteuses (contribution aux campagnes politiques, corruption, honoraires excessifs, cadeaux, distorsion de faits, rétention d'information, intimidation, engagement à des honoraires élevés des experts susceptibles de servir la cause adverse...).

- **Le lobbying interne** est le lobbying direct par des contacts avec des interlocuteurs à influencer (hauts fonctionnaires, parlementaires, représentants du gouvernement qui participent à la production d'une législation touchant aux intérêts du lobby) ;
- **Le lobbying externe** comprend une gamme très large de stratégies utilisant d'autres acteurs pour faire pression sur les pouvoirs publics. Ces acteurs peuvent être l'opinion dans son ensemble ou un segment de la population identifié comme important dans le cadre législatif visé.

4.4. Les métiers de la veille stratégique et de l'intelligence économique

En 2010, la Direction Générale de l'Intelligence Economique, des Etudes et de la Prospective au niveau du Ministère de l'Industrie algérien a mis en place dans son manuel de formation sur l'Intelligence Economique l'ensemble des fonctions de la veille stratégique et de l'intelligence économique ainsi que les métiers qui en découlent avec le profil de chacun d'entre eux. Dans cette section nous avons jugé intéressant de reprendre ces fonctions afin de donner à l'étudiant un aperçu sur les débouchés que peut avoir la fonction de veille stratégique.

4.4.1. Les fonctions de la veille

Selon les constats établis par la DGIEEP les fonctions relatives à la veille stratégique existent rarement de façon organisée dans les entreprises qui étaient concernées par l'étude. Cette absence constitue un facteur de vulnérabilité pour les entreprises.

Les fonctions dressées par la DGIEEP sont au nombre de six :

- 1- veille stratégique & coordination des activités de veille.
- 2- veille technologique ;
- 3- veille sur la gestion des risques & sécurité ;
- 4- veille sur la concurrence ;
- 5- gestion & partage des connaissances ;
- 6- veille sur l'innovation & performances opérationnelles ;

La DGIEEP a détaillée les tâches et les qualifications requises pour l'exercice de chacune de ces fonctions comme suite :

Tableau 2:Fonction : Veille stratégique et coordination des actions de veille

Description des tâches
<ul style="list-style-type: none">• Assurer la Veille stratégique pour l'ensemble de l'organisation ;• Participer aux orientations stratégiques de l'entreprise ;• Élaborer annuellement la matrice SWOT de l'entreprise et son évolution ;• Participer à la définition des plans de développement de l'entreprise ;• Élaborer une synthèse des besoins de veille de l'entreprise émis par les plans de développement de l'entreprise ;• Proposer pour adoption un plan annuel des activités de veille en collaboration avec les « répondants de veille » de l'entreprise ;• Établir les liaisons et interactions entre les activités de veille dans l'entreprise ;• Coordonner et animer les activités la (ou les) structure(s) de coordination des actions de veille de l'entreprise ;

- Entretien des réseaux d'informations à haut niveau ;
- Établir des états réguliers sur les points/ sujets critiques ;
- Commenter les résultats issus des tableaux de bords de l'entreprise et anticiper les évolutions ;
- Etablir, en collaboration avec la Veille sur la concurrence, un état périodique sur le Marché immédiat et pertinent à l'entreprise (diffusion de bulletin à l'intention des gestionnaires) ;
- Identifier les sources d'expertise pour fins de validation ou de croisement de l'information;
- Participer aux séminaires professionnels ou d'intérêt pour l'entreprise ;
- Traiter des requêtes spécifiques ;
- Enrichir la Base de connaissances de l'entreprise.

Source : DGIEEP, (2010). « Manuel de formation en intelligence économique en Algérie », MIPMEPI, Algérie, 67p

Tableau 3: Fonction : veille technologique

Description des tâches
<ul style="list-style-type: none"> • Participer aux orientations technologiques de l'entreprise ; • Identifier & valider les cibles technologiques intermédiaires et finales ; • Contribuer par un livrable de veille aux projets technologiques ; • Prendre le Leadership dans les projets à forte teneur technologique ; • Soutenir les approvisionnements et Grands Marchés de l'entreprise (enquêtes spécifiques sur les fournisseurs) dans les domaines technologiques ; • Surveiller les activités des grands fournisseurs technologiques et analyser les impacts éventuels pour l'entreprise (fusions, acquisitions, faillites, etc.) ; • Surveiller les évolutions technologiques (pertinentes à l'entreprise) et diffuser une synthèse selon des formes appropriées ; • Identifier et gérer les sources d'expertise technologiques reconnues par la branche industrielle de l'entreprise aux fins de validation des décisions ; • Introduire et diffuser des Normes et participer aux choix de solutions technologiques dans les projets de développement ; • Etablir, à la demande, des matrices de comparaison de solutions technologiques et émettre des recommandations ; • Méthodologies en vigueur dans l'industrie : ex. ITIL, COBIT, ISO 27001, etc. ; • Établir une surveillance des Bases de données de brevets nationaux et internationaux, identification des plus pertinentes à l'entreprise et diffusion d'une courte synthèse dans un langage simplifié ; • Participer aux séminaires et expositions technologiques, rapports d'étonnement ; • Traiter les requêtes spécifiques ; • Collaborer en synergie avec les autres services de veille dans l'organisation ; • Contribuer à la mise en place de systèmes décisionnels dans l'entreprise ; • Contribuer à la performance des systèmes d'information.

Source : DGIEEP, (2010). « Manuel de formation en intelligence économique en Algérie », MIPMEPI, Algérie, 67p

Tableau 4: Fonction : veille sur la gestion des risques & sécurité

Description des tâches
<ul style="list-style-type: none">• Assister le département de la Gestion des risques dans toutes ses préoccupations stratégiques, tactiques et opérationnelles ;• Assister la Veille stratégique en termes d'identification des risques, menaces et enjeux de l'entreprise ;• Contribuer à l'élaboration d'une cartographie des risques de l'entreprise ;• Contribuer à la définition des politiques de sécurité de l'organisation selon les priorités établies ;• Contribuer à la mise en place d'infrastructures technologiques de sécurité en collaboration avec la structure des systèmes d'information ;• Participer aux exercices d'audits de sécurité ;• Mener un Benchmarking régulier des processus de sécurité de l'entreprise avec celles de l'industrie nationale et surtout internationale ;• Participer à la mise en place des contrôles internes au sein des principaux processus de l'entreprise ;• Participer activement à l'enrichissement de la Base documentaire virtuelle (Base de connaissances) de l'entreprise pour tous les volets comportant un aspect de protection du système d'information ;• Promouvoir l'application des standards et normes de l'industrie en matière de gestion des risques (ISO 27001, Processus ITIL) ;• Participer aux séminaires sur la Gestion des Risques et Sécurité d'entreprise et rédiger des rapports d'étonnement ;• Promouvoir la Gestion de la sécurité par exception ;• Veiller à la mise à jour d'un tableau de bord orienté sur la Gestion des risques d'entreprise ;• Traiter les requêtes spécifiques.

Source : DGIEEP, (2010). « Manuel de formation en intelligence économique en Algérie », MIPMEPI, Algérie, 67p

Tableau 5:Fonction : veille sur la concurrence

Description des tâches
<ul style="list-style-type: none">• Assister les lignes de produits et marketing en matière de surveillance de la compétition ;• Assister la veille stratégique en termes d'identification des risques, menaces et enjeux posés par l'évolution de la concurrence ;• Participer à la définition des stratégies de marketing de l'entreprise ;• Collecter des informations pertinentes sur la concurrence ;• Connaissance détaillée des principaux concurrents ciblés et surveillance continue de leurs activités ;• Participer aux séminaires professionnels ou expositions commerciales pertinentes en Algérie et surtout à l'étranger ;• Entretenir des réseaux d'information sur les activités commerciales ;• Participer aux études de marché ;• Participer à la sélection de fournisseurs privilégiés ;

- Consulter les bases de données sur les brevets notamment ceux issus de la compétition ;
- Collaborer en synergie avec les autres services de Veille notamment technologique ;
- Enrichir la Base de connaissances de l'entreprise ;
- Traiter les requêtes spécifiques.

Source : DGIEEP, (2010). « Manuel de formation en intelligence économique en Algérie », MIPMEPI, Algérie, 67p

Tableau 6: Fonction : Gestion & partage des connaissances

Description des tâches
<ul style="list-style-type: none"> • Fournir les supports nécessaires à l'établissement des collaborations et échanges dans l'organisation ; • Gérer la base documentaire qui sert de pivot des échanges avec les différents services de veille dans l'entreprise ; • Gérer les accès et privilèges des usagers, en conformité avec les politiques de sécurité de l'entreprise ; • Promouvoir les échanges d'informations et la communication des services dans l'entreprise ; • Promouvoir l'usage d'un Portail Intranet pour véhiculer l'information ; • Veiller à l'efficacité des moteurs de recherche de l'Intranet ; • Établir les forums d'échanges d'entreprise ou communautés de pratiques sur des sujets critiques et/ou spécifiques et jouer le rôle de modérateur des échanges ; • Veiller à la qualité des informations contenues dans la Base de connaissances ; • Organiser des sessions de formation sur la collaboration et partage des connaissances en Entreprise ; • Évaluer les activités de la Base de connaissance ; • Surveiller l'évolution des outils et méthodes de collaboration dans l'industrie ; • Collaborer en synergie avec les autres services de Veille notamment technologique ; • Enrichir la Base de connaissances de l'entreprise ; • Traiter les requêtes spécifiques ; • Elaborer des documents de vulgarisation et mener des actions de sensibilisation, avec des présentations appropriées ; • Mettre en place des supports à destination des usagers en matière de communication et collaboration.

Source : DGIEEP, (2010). « Manuel de formation en intelligence économique en Algérie », MIPMEPI, Algérie, 67p

Tableau 7: Fonction : veille sur l'innovation et les performances opérationnelles

Description des tâches

- Assister les lignes de produits et de soutien en matière d'amélioration des performances opérationnelles ;
- Assister la Veille stratégique en termes d'identification des facteurs d'amélioration de productivité et d'efficacité opérationnelle ;
- Participer à la définition des stratégies d'innovation de l'entreprise et alignement de celles-ci avec les objectifs vitaux de l'organisation ;
- Initier, sur demande, des benchmarks sur les performances opérationnelles avec celles de l'industrie nationale et étrangère, rapport et mesure des écarts ;
- Promouvoir l'application des méthodologies d'excellence opérationnelle dans l'entreprise par des actions de sensibilisation (Lean Manufacturing, Six sigma,) ;
- Mettre en place et enrichir la (ou les) Base(s) de connaissances de l'entreprise sur tous sujets innovateurs et/ou contribuant à l'efficacité opérationnelle ;
- Promouvoir l'élaboration de cartographie des processus critiques de l'entreprise ;
- Introduire les nouveaux outils de gestion des processus tels que le BPM (Business Process Management) et l'instrumentation associée avec le Monitoring et l'implantation des indicateurs clés (Business Activity Monitoring) ;
- Participer, sur demande, aux activités des centres de compétences sur l'optimisation des processus d'entreprise ;
- Promouvoir l'amélioration des processus d'innovation dans l'entreprise ;
- Assister aux synergies sur les projets innovateurs et participer aux recommandations ;
- Collaborer et créer des synergies avec les autres services de Veille notamment technologique ;
- Traiter les requêtes spécifiques sur l'innovation ;
- Participer aux séminaires sur l'excellence opérationnelle; rapports d'étonnement.

Source : DGIEEP, (2010). « Manuel de formation en intelligence économique en Algérie », MIPMEPI, Algérie, 67p

4.4.2. Les métiers de l'Intelligence Economique

DGIEEP a aussi identifié cinq métiers dont les missions est de prendre en charge la fonction IE dans l'entreprise. Ces métiers sont :

1. Responsable de l'IE ;
2. Veilleur ;
3. Analyste ;
4. responsable de la sécurité du patrimoine informationnel ;
5. Lobbyiste

- **Profil de responsable de l'E**

Description du poste

Le responsable ou coordonnateur a la responsabilité complète de la structure d'IE, laquelle a pour mission l'animation et la coordination du système IE au niveau de toute l'organisation.

Sans être une obligation, il est préférable que le responsable de l'IE ou coordonnateur soit de niveau hiérarchique égal ou supérieur aux responsables de structures. C'est un poste qui pourrait être exercé à plein temps.

Description des tâches

- Animer le processus de veille dans l'organisation ;
- Rendre systématique les habitudes de veille dans l'entreprise ;
- Identifier les zones de résistance et travailler activement à la recherche de solution ;
- Entretenir le réseau interne de veille (animation) ;
- Susciter la rétroaction de la part des destinataires ;
- Faire « de la veille sur le concept de l'IE » afin de faire évoluer le concept dans son ensemble et de trouver des nouvelles sources d'informations, des nouvelles technologies susceptibles de trouver l'information recherchée le tout dans le but d'assurer une exploitation optimale de l'information ;
- Administrer les outils logiciels utilisés ;
- Assister à des colloques, conférences ou autres événements pouvant servir à la collecte d'informations, en Algérie et surtout à l'étranger ;
- Produire périodiquement un rapport de suivi et des recommandations au conseil de direction de l'entreprise (ou au Comité directeur de veille s'il existe) ;
- Mettre en place et suivre les indicateurs de performance de la structure. Prendre des mesures adéquates pour résoudre les problématiques ;
- Planifier, organiser et diriger les rencontres de suivi avec les experts et les destinataires ;
- Planifier, organiser et réaliser les formations nécessaires aux nouveaux intervenants de sa cellule.

Connaissances requises

- Connaissance approfondie dans un ou des domaines d'activité de l'entreprise ;
- Connaissance parfaite du fonctionnement du système IE ;
- Connaissance technique de certains outils de recherche (si possible) ;
- Avoir des bases en management, stratégies et organisation de l'entreprise ;
- Connaissance de niveau intermédiaire des outils informatiques ;
- Connaissance de certaines pratiques de mesures d'efficacité et d'efficience dans les méthodologies d'implantation de système d'IE ;
- Maîtrise du français et de l'anglais • Bac + 5 ou équivalent

Compétences distinctives et qualités personnelles

- Expertise reconnue dans un ou des domaines d'activité de l'entreprise ;
 - Excellente capacité d'analyse et de synthèse ;
 - Facilité à se remettre en question.
 - Ouverture aux idées des autres ;
 - Bonne capacité de vulgarisation verbale et écrite ;
 - Capacité à travailler seul ;
 - Capacité d'écoute et de cerner les besoins exprimés par les destinataires ;
 - Sens critique très développé ;
 - Sens de l'observation très développé ;
 - Bonne interaction avec les autres ressources de l'organisation.
 - Visionnaire ; Qualités de Leadership ; Communicateur ; Esprit d'équipe ; Curiosité ; Autonomie et auto discipline ; Patience.
- **Profil de veilleur**

Description du poste

Le veilleur est impliqué très tôt dans le cycle de prise des besoins en informations des destinataires afin de bien saisir ce que ces derniers veulent et de comprendre les limites des recherches qu'il aura à effectuer. Chargé de la surveillance de l'environnement en continu, le veilleur est membre de la cellule de veille. Il assiste le coordonnateur de l'IE et assure des missions d'observation. C'est un poste qui pourrait être exercé à plein temps.

Tâches relevant de sa responsabilité

- Participer à l'expression des besoins et identification des sources ;
- Effectuer des recherches (internet, banque de données ou autres médiums) en fonction des demandes des experts et des destinataires ;
- Assister à des colloques, conférences ou autres événements en Algérie et surtout à l'étranger, pour le recueil d'informations ;
- Faire quelques traitements et analyse qui sont à sa portée (recoupement, vérification, validation) ;
- Transmettre les informations et leurs sources ;
- Assister aux rencontres de suivi avec le coordonnateur, les experts et les utilisateurs d'information ;
- Participer aux rencontres de suivi lorsque nécessaire ;

- Diffuser les meilleures sources d'information aux observateurs et autres veilleurs afin d'améliorer le processus global de recherche d'information.

Connaissances requises

- Connaissance technique des outils de recherche d'information ;
- Connaissance d'un ou des domaines d'activité de l'entreprise ;
- Comprendre et saisir la réalité technique et organisationnelle de l'entreprise ;
- Connaissance de certaines sources d'informations ;
- Connaissance de niveau intermédiaire des outils informatiques ;
- Maîtrise du français et de l'anglais ;
- Bac + 4 ou équivalent.

Compétences distinctives et qualités personnelles

- Bonne capacité de vulgarisation verbale et écrite ;
- Capable de travailler seul et de demander de l'aide si nécessaire ;
- Capacité d'écoute et de cerner les besoins exprimés par les destinataires et les experts ;
- Capacité de jugement de la valeur des informations en lien avec les besoins exprimés ;
- Sens critique au niveau de la validité de l'information ;
- Capacité à « lire entre les lignes » ;
- Autonomie et auto-discipline ; Curiosité ; Esprit d'équipe ; Patience ; Communicateur.

• Profil de l'analyste

Description du poste

La responsabilité principale de l'Analyste est de produire de l'information pertinente, à valeur ajoutée, qui réponde aux besoins des destinataires. Il a la capacité d'éclairer la route des décideurs. C'est une personne sensible au respect des normes et des règles de l'art dans son domaine d'expertise et aux besoins des destinataires. En générale, l'analyste et/ou l'expert est une personne expérimentée spécialisée dans un ou plusieurs domaines d'expertise. Selon la complexité et l'ampleur des domaines d'activité de l'entreprise, l'analyste peut exercer au niveau de la cellule à temps plein ou intervenir selon une organisation spécifique et adopter en coordination avec les autres structures de l'entreprise.

Description des tâches

- Effectuer des recherches ad hoc (internet, banque de données ou autres médiums) en fonction des demandes des destinataires et de l'information reçue de la cellule de veille ;
- Effectuer l'élagage des informations non pertinentes ou à faible valeur ajoutée reçues des observateurs et des veilleurs ;
- Vérifier, si possible, la véracité, la validité et l'exactitude des informations reçues de la cellule de veille ou trouvées lors de ses propres recherches ;
- Assister à des colloques, conférences ou autres événements pouvant servir au recueil d'informations dont il a jugé la pertinence ;
- Utiliser ses réseaux de contacts pour obtenir de l'information privilégiée ;
- Analyser et commenter les informations directement ou à l'aide de logiciel qu'il doit maîtriser, afin d'y apporter une valeur ajoutée ;
- Diffuser, si la situation l'exige, les informations à valeur ajoutée aux destinataires concernés ; Assister aux rencontres de suivi avec le coordonnateur, les veilleurs et les destinataires ; Regrouper des informations synthétisées et les analyser ;
- Faire des recommandations

Connaissances requises

- Connaissance approfondie dans un ou des domaines d'activité de l'entreprise et de ses partenaires ;
- Connaissance technique de certains outils de recherche ;
- Comprendre et saisir la réalité technique et organisationnelle de l'entreprise ;
- Connaissance de niveau intermédiaire des outils informatiques.

Compétences distinctives et qualités personnelles

- Expertise reconnue dans un ou des domaines d'activité de l'entreprise ;
- Excellente capacité d'analyse et de synthèse ;
- Considération de plusieurs facettes d'un problème ;
- Facilité à se remettre en question et ouverture aux idées des autres ;
- Bonne capacité de vulgarisation verbale et écrite ;
- Capacité à travailler seul ;
- Capacité d'écoute et de cerner les besoins exprimés par les destinataires ;
- Donne suite aux demandes des destinataires rapidement ;
- Capacité de jugement de la valeur des informations en lien avec les besoins exprimés ;
- Sens critique très développé ;

- Capacité à « lire entre les lignes » ; Esprit d'équipe ; Curiosité ; Autonomie.

- **Profil du responsable de la sécurité du patrimoine informationnel (SPI)**

Description du poste

Le responsable de la sécurité du patrimoine informationnel doit mettre en place les dispositifs nécessaires à la protection du patrimoine de données et de connaissances de l'entreprise et veiller en permanence à la sauvegarde de la confidentialité des actions ou des dossiers considérés comme telle par la haute direction.

Description des tâches

- Identifier les données sensibles et vitales à sécuriser ;
- Supprimer le risque de perte d'information ;
- Répondre aux contraintes d'archivage à valeur probante ;
- Offrir des garanties maximales de restauration (sauvegarde locale, stockage) ;
- Offrir des fonctionnalités avancées permettant de répondre aux besoins identifiés de l'entreprise (sécurité, intégrité, surveillance, archivage, horodatage..) ;
- Proposer la politique de SPI de l'entreprise y compris par le recours à la sauvegarde externalisée, et assurer le suivi et la mise en œuvre de cette politique.

Connaissances requises

- Cadre législatif et normatif en rapport avec la sécurité du patrimoine informationnel (brevet, propriété intellectuelle, marque..).
- Connaissances en matière de gestion des crises liées à la sécurité (communication, intervention, information, gestion opérationnelle des crises...).
- Connaissances en matière de sécurisation du réseau informatique contre les attaques (Installation d'antivirus, pare-feux, anti-spams...).
- Connaissances en matière de mise en place de moyens d'identification et d'authentification.
- Connaissance en matière d'organisation de la sécurisation de l'accès au site de l'entreprise, utilisation du réseau informatique...
- Connaissances dans le domaine de la cryptologie et du chiffrement.

Compétences distinctives et qualités personnelles

- Sens du service,
- Réactivité,

- Autonomie,
- Disponibilité,
- Goût pour les métiers opérationnels,
- Confidentialité,
- Travail en équipe,
- Rigueur et organisation

- **Profil du lobbyiste**

Description du poste

Le lobbyiste est une personne qui occupe un emploi ou une fonction dans une entreprise à but lucratif et dont une partie importante de ses tâches consiste à exercer des activités de lobbying et d'influence pour le bénéfice de cette entreprise.

Description des tâches

- Communiquer au nom de l'entreprise (ou du groupement d'entreprise ayant les mêmes intérêts) avec les membres des institutions pour influencer la prise d'une décision.
- Communiquer efficacement son message.
- Développer des stratégies d'intervention.
- Développer des stratégies de contre lobbying.

Compétences distinctives et qualités personnelles

- Maîtrise des techniques de guerre de l'information.
- Maîtrise des techniques de communication notamment en situation de crise.
- Maîtrise des domaines de communication de l'entreprise (communication commerciale, communication sociale, communication financière, communication institutionnelle...)
- Bonne maîtrise des dossiers de l'entreprise
- Valorisation de l'information.
- Investissement dans l'information.
- Appropriation des réseaux d'information.
- Une bonne connaissance des structures administratives de chacune des instances par lesquelles son dossier cheminera.
- Etre curieux et autonome.
- Etre patient et persévérant. Recommandation relative aux po

Conclusion

L'intelligence économique est une démarche adoptée par un grand nombre d'entreprises qui expriment une volonté d'aller au-delà des actions de veille, et veulent avoir une maîtrise de leur environnement à travers des actions volontaristes leur permettant de conforter leur stratégies. L'IE se pratique sur trois niveaux qui sont : les activités de veille stratégique, la protection de l'information et les actions d'influences.

Conclusion générale

La maîtrise de l'information pour une entreprise est capitale pour pouvoir anticiper son environnement et se maintenir sur son marché. La veille lui permet, justement, de connaître son secteur d'activité et de le surveiller à travers un système de collecte, d'analyse et de diffusion de l'information utile à la prise de décision.

Le choix de la mise en place d'un système de veille stratégique ou d'intelligence économique est une décision lourde de conséquences pour l'entreprise, dans la mesure qu'elle engage non seulement ses moyens humains et financiers, mais aussi ses pratiques organisationnelles, ce qui nécessite à l'entreprise de lancer une réflexion profonde dès le stade initial du projet.

Cette réflexion doit concerner les choix organisationnels, car toute entreprise est détentrice d'un certain nombre d'habitudes, pratiques, modes de fonctionnement, etc., couramment désignés par « culture » d'entreprise. Cette dernière constitue l'un des déterminants majeurs de l'implémentation d'une démarche VS ou IE, notamment en termes d'attitude face au changement et à la gestion de l'information. Du fait de leur culture, certaines entreprises sont plus ou moins favorables au changement et à l'intégration d'un nouveau concept.

De manière globale, la réussite de l'implémentation d'une démarche de VS ou IE nécessite l'implication et l'accompagnement de la direction de l'entreprise dans toutes les étapes du processus. La sensibilisation de l'ensemble des membres de l'organisation sur ce choix stratégique est nécessaire du fait que ça permet d'éviter beaucoup de problèmes liés à la guerre des territoires entre les différents services de l'entreprise et surtout des problèmes liés à la rétention de l'information.

Annexe : Questions liées au cours

Q1 : Quelles sont les raisons qui poussent une entreprise à mettre en place une démarche de veille stratégique ? Selon vous, est ce que la mise en place d'une structure de veille est une nécessité pour tous types d'entreprises ?

R1 :

Les raisons sont : Anticipation ; Compétitivité ; Avantage concurrentiel ; Proactivité ; Innovation

Le besoin de mise en place d'une structure de veille dépend de plusieurs aspects dont :

La stratégie de l'entreprise, sa taille, ses moyens, son savoir-faire, etc.

Q2 : Quelle est la démarche à entreprendre pour mettre en place une structure de veille ?

Un diagnostic interne et externe doit être fait, il va nous permettre d'établir les forces et les faiblesses ainsi que les opportunités et les freins.

Identification des objectifs de veille, des axes de recherche et des champs à prospecter, bien sûr selon la stratégie de l'entreprise. Une fois la stratégie de veille fixée il est important d'identifier les sources externes d'information (formelles et informelles).

La mise en place des différentes fonctions du système de veille.

La mise en place d'un système de diffusion de l'information qui sera pris en charge par le responsable de veille tout en identifiant au préalable les personnes cibles pour l'exploitation de l'information à des fins stratégiques et opérationnelles.

Etude de cas :

Une entreprise de sous-traitance activant dans le domaine de l'industrie automobile a décidé de mettre en place une structure de veille stratégique. Le directeur vous charge de cette mission.

1. Quelles sont les dispositions que vous devez prendre pour la réussite de cette mission ?
2. Une fois la structure est mise en place, expliquez comment vous allez vous y prendre pour faire parvenir les informations utiles aux décideurs de l'entreprise ?

L'entreprise a décidé de créer 3 unités de production de pièces : une pour les véhicules légers, la seconde pour les véhicules lourds et la troisième pour les véhicules de chantier.

3. expliquez quelle est cette démarche utilisée par l'entreprise ? quels sont les critères possibles sur lesquels l'entreprise peut se baser pour l'effectuer ?
4. Quel est l'apport de cette démarche pour la veille stratégique ?

Réponse 1:

Avant tout déploiement d'un dispositif de veille stratégique dans une organisation il est nécessaire d'effectuer un diagnostic afin d'évaluer l'opportunité de mise en place. Ceci permettra aux décideurs d'établir une analyse stratégique capable de répondre aux besoins de leur organisation en matière de stratégie, d'outils et de moyens humains et financiers.

Parmi les modèles les plus utilisés pour effectuer ce genre d'analyse c'est celui de la Harvard Business School connu sous le nom de LCAG. Il permet d'effectuer un diagnostic externe en identifiant les opportunités et les menaces, mais également une analyse interne à l'issue de laquelle on identifie les forces et les faiblesses de l'organisation. Ce qui permettra, par la suite, de décider des choix stratégiques à mettre en place en matière de veille.

Réponse 2 :

L'objectif de toute démarche de veille stratégique est de collecter et diffuser l'information utile au bon moment et à la bonne personne afin d'agir pour l'intérêt de l'organisation. Pour cela il est nécessaire de respecter les étapes suivantes :

1. Définition ou redéfinition des axes de surveillance et des finalités

Il s'agit d'une part, de décrire ou de préciser les sujets qui intéressent l'organisme et pour lesquels il convient de collecter des données ou informations pouvant concerner les aspects technologiques, juridiques, normatifs et réglementaires, économiques, concurrentiels, sociétaux, etc., et d'autre part, d'identifier les finalités visées par le client.

2. Détermination des types d'informations utiles

Il s'agit de préciser si la collecte doit porter principalement sur des éléments statistiques, des avis d'experts, des supports documentaires,...

3. Collecte et sélection des informations

La collecte des informations est menée de façon régulière ou selon une périodicité variable. Le prestataire prendra soin de donner le bon niveau de pertinence aux informations correspondant directement ou indirectement aux axes de surveillance.

4. Traitement et analyse des données collectées

Il s'agit d'analyser les informations collectées et de les organiser de façon à les rendre exploitables (à travers, par exemple, des résumés, un système de classification, une synthèse, une analyse bibliométrique,...).

5. Synthèse et mise en perspective

Il s'agit de dégager le « sens » ou les aspects stratégiques des informations collectées et de proposer une formulation adaptée au processus de décision de l'organisme.

6. Communication des résultats de la veille

Cette communication périodique peut s'effectuer sous des formes diverses : note, dossier, support électronique, présentation orale, etc.

L'entreprise a décidé de créer 3 unités de production de pièces : une pour les véhicules légers, la seconde pour les véhicules lourds et la troisième pour les véhicules de chantier.

Réponse 3

L'entreprise a effectué une segmentation stratégique qui consiste mettre en évidence des pôles homogènes de produits appelés Domaine d'Activité Stratégique. Il correspond à un sous ensemble de l'entreprise à un type de produit (ou de service). Une entreprise peut être composée d'un seul ou de plusieurs DAS.

Les critères de sélection d'un DAS sont trois :

Technologie utilisée.

La manière dont l'activité est assurée peut nécessiter la mise en place d'un système d'offre distinct par l'entreprise.

Clients concernés.

Cette clientèle peut être définie en termes de localisation géographique ou de critères sociodémographiques (âge, catégorie socioprofessionnelle).

Fonction remplie.

Elle correspond aux besoins des clients qui peuvent définir un usage spécifique du produit.

Réponse 4:

La segmentation stratégique permet d'affiner et d'identifier de façon précise les éléments sur lesquels va être orientée la recherche de l'information utile. C'est aussi une manière de cibler les axes de recherche de la veille.

Bibliographie

Aguilar, F.J. (1967). *Scanning the Business Environment*, Macmillan

Bulinge, F. (2010). *Management stratégique de l'information, de la veille stratégique à l'intelligence économique*, Paris, Wéka

Davis, G.-B., Olson M., Ajenstat J., Peaucel E. J.-L. (1986). *Systèmes d'information pour le management*, volume 1 et volume 2, Économica, Paris.

Guilhon, A, Moinet, N. (2016). *Intelligence économique : S'informer – Se protéger – Influencer*. Edition Pearson, Paris

http://www.veille-strategique.org/docs/__chapitre-1-ancrages.pdf

<http://www.veille-strategique.org/docs/plaquette-20418.pdf>

https://foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Veille_maj.pdfhj

<https://www.institut-numerique.org/2-les-criteres-dune-bonne-information-5028f58b8ef77>

Institut Innovation et Informatique pour l'entreprise (3 IE). (2001). *La veille stratégique : les yeux et les oreilles de l'entreprise*, France.

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

Le petit Larousse (1995). *Dictionnaire grand format*. Edition Larousse

Le Robert (1995). *Dictionnaire le robert*. Collection les usuels, Paris

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.

March, J. G. (1991). *Systèmes d'information et prise de décision : des liens ambigus* », In March J. G. (dir), *Décisions et organisations*, Éditions d'Organisation, Paris

Romagni, P et Wild, V. (1998). *L'intelligence économique au service de l'entreprise*. Editions les presses du management, Paris

Rouach D. (1996). *La veille technologique et l'intelligence économique*. QSJ, PUF