

L'intelligence économique approche anticipative et action proactive**Cas : des entreprises publiques algériennes*****L'intelligence économique approche anticipative et action proactive******Cas : des entreprises publiques algériennes******Belghanami Nadjat Wassila****Doctorante En Science De Gestion**-Université De Bechar-***Résumé:**

Plusieurs mots sont souvent utilisés pour expliquer le concept de l'Intelligence Économique, cette contribution est composée de deux parties. La première, théorique, n'intéressera que ceux qui ne sont pas encore familiers des concepts liés à l'intelligence économique (IE) comme étant un mode de gouvernance fondé sur la maîtrise et l'exploitation de l'information stratégique pour créer la valeur durable dans une organisation. Elle se décline en veille/anticipation, maîtrise des risques (sécurité économique) et action proactive sur l'environnement (influence afin de renforcer la compétitivité d'un Etat, d'une entreprise ou d'un établissement de recherche.). La deuxième partie, une analyse de la situation algérienne, sur base de quelques exemples des objectifs des efforts de l'intelligence économique algérienne, en attirant toutefois l'attention sur les démarche d'intelligence économique dans quelques entreprises algériennes : **Groupe Sidal** par l'élargissement de sa gamme de production et l'amélioration de la qualité à des prix compétitifs. **Sonatrach**: par saisir des nouvelles opportunités en termes d'investissements sur les marchés à fort potentiel sur les nouvelles activités. **Naftal**: contribution à la réalisation des objectifs annuels. **Algérie Telecom** par la mise en place d'une cellule de veille stratégique. Enfin suit a une étude assez fouillée de la pratique d'IE chez les **collectivités locales**. La ou les consultants impliqués dans le projet de diffusion de l'IE en Algérie notent que "la mise en place d'une démarche d'Intelligence Économique est complexe et nécessite un changement culturel important».

Mots Clés : *Protection informationnelle - Sécurité, Influence - Lobbying- la veille - Business Intelligence(BI) -Compétitive Intelligence(CI) - Gestion des Connaissances (KM), et l'approche informationnelle*

L'intelligence économique approche anticipative et action proactive**Cas : des entreprises publiques algériennes****Introduction :**

Durant les deux derniers siècles, le développement économique a été plus conditionné par le progrès technique et technologique, lui-même entretenu par les profits de ce développement. L'accélération des mutations industrielles, des changements technologiques et leur diffusion à l'ensemble de la sphère des activités des pays développés ont eu pour effet la transformation progressive, puis rapidement, tant de la nature et de la qualité des produits et des services que leurs systèmes de production, de distribution et d'exploitation.

Aujourd'hui l'environnement des entreprises est caractérisé par la mondialisation des marchés, la croissance technologique, la complexité des relations, la multiplicité des acteurs, l'augmentation des opportunités et la multiplication des risques et des incertitudes. Ce contexte a entraîné un accroissement important du volume des informations, ce qui impose à l'entreprise de s'adapter pour se tenir et se développer. Il est évident pour elle de rechercher de nouveaux moyens pour faire face aux défis posés par l'instabilité de son environnement à l'aide de l'intelligence économique qui fournit une compréhension fine de l'environnement de l'entreprise en utilisant les informations internes et externes auxquelles elle a accès. Cette compréhension consiste à prendre des décisions stratégiques ceci explique l'importance et l'utilité du nouveau concept qui commence à prendre place dans les activités des entreprises dont l'entreprise qui dispose d'un système d'intelligence stratégique efficace englobe plusieurs axes qui achèvent l'IE comme la protection des informations ou le lobbying. En effet, l'IE permet de détecter les menaces et les opportunités, de satisfaire le besoin d'informations et de connaissances pour améliorer la performance de l'organisation. De ce fait, l'information est au centre de tout dispositif d'intelligence économique et constitue une source de performance, ce qui nous amène à démontrer dans un premier volet que cette dernière ne se situe pas uniquement dans le fait de disposer de l'information, mais dans la capacité à l'utiliser. Par conséquent, celui qui contrôle, détient l'information pour l'utiliser efficacement et l'intégrer dans ses stratégies, possède une véritable longueur d'une garantie de sécurité pour démontrer l'importance de l'intelligence économique (IE) à résoudre les problèmes stratégiques. Le second volet dans cet article consiste à replacer l'importance accordée à l'intelligence stratégique (IS) par les entreprises

L'intelligence économique approche anticipative et action proactive

Cas : des entreprises publiques algériennes

algériennes pour présenter le système d'intelligence, sa démarche appliquée et apporter des critères d'appréciation sur la réalité vécue à leur niveau tout en sachant que seules quelques grandes entreprises avec leurs propres spécificités qui occupent une place de leader dans leurs domaines d'activité disposent d'une cellule de veille ou d'intelligence économique.

L'objectif de notre étude est de permettre de mieux clarifier les différents axes de la démarche (IE). Ainsi, notre travail sera partagé en deux parties : La première partie théorique et la deuxième partie sera consacrée à l'illustration d'une étude concrète réalisée au niveau de quelques entreprises Algériennes.

i. Evolution de concept et définition

L'intelligence économique, se manifeste globalement par un déplacement du centre de gravité de l'histoire de géopolitique vers la géoéconomique. En effet, cette dernière, résulte de trois grands facteurs déterminants. Tout d'abord, la mutation profonde du capitalisme durant les trente dernières années. Ensuite, la fin de la guerre froide avec l'effondrement du bloc communiste et le triomphe du capitalisme a provoqué un profond changement dans les structures économiques et politiques, ce qui a contribué à intensifier le déplacement des enjeux de pouvoir sur le terrain économique. Enfin, la transformation des formes de la guerre a parachevé cette mutation. Jusqu'à présent, le détenteur du pouvoir était celui qui disposait de la force militaire. C'est pour cela elle a été surtout utilisée dans les milieux militaires, mais sa valeur va bien au-delà de l'amélioration de décision stratégique de toute organisation associée à plusieurs notions stratégiques : *Business Intelligence(BI)*, *Compétitive Intelligence(CI)*, *Gestion des Connaissances (KM)* et la *veille concurrentielle* qui définit l'intelligence comme étant stratégique et reconnaît les synergies entre les pièces constitutives de l'IE, a pour démontrer comment les dirigeants peuvent utiliser au mieux ces informations internes et externes vers de meilleures décisions. Le contexte actuel dans lequel évoluent les entreprises est confronté à un bouleversement gigantesque de l'échiquier du système socio-économique causé par:

- La diversité des acteurs, les opportunités et les contraintes de développement sont nombreuses, ainsi l'environnement, devenu plus complexe, instable et plus turbulent, rend l'incertitude omniprésente.

L'intelligence économique approche anticipative et action proactive

Cas : des entreprises publiques algériennes

- Complexité grandissante des relations; permettre de créer des partenariats avec ses anciens concurrents (alliances, fusions, acquisitions).
- Un paysage de dimension internationale, très mobil vers une économie de savoir ;
- Diversification des risques qui émerge lorsque la validité des informations dont on dispose sur une situation est nulle, incertaine, ou incomplète et multiplication des crises(financier économique, transfert, stratégique) et marché (quantifiable liés au type de projet), socio-politique, légal et contractuel (qualitatif et subjectif) et d'autres (écologique, terrorisme et conflit mondial...).

Ces changements profonds qui ont installé la géoéconomie au centre des enjeux et rivalité de puissance, et qui conduisent à parler de « conflits économiques ». Ces conflits se caractérisent par une incontestable guerre de l'information ¹

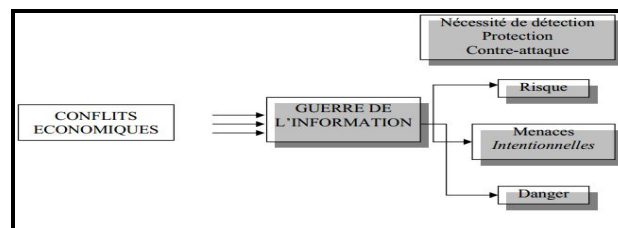


Figure 1: les conflits économiques .Source : (F. Jakobioak, 2004).

Certaines entreprises vivent ces bouleversements comme une chance et tentent d'en tirer parti en tant qu'opportunités. Toutefois, de nouvelles contraintes sont imposées aux entreprises et ont provoqué à l'échelle internationale une compétition de plus en plus rude qui a touché progressivement l'ensemble des secteurs d'activités. Face au contexte économique actuel (les crises financières et économiques, la mondialisation) à ces mutations, des relations complexes et difficiles à décrypter naissent et créent des réseaux complexes d'interrelation et d'interdépendance.

L'I E est reconnue comme le moyen le plus efficace pour fournir une compréhension fine de l'environnement de l'entité économique en analysant les informations internes et externes auxquelles celle-ci a accès.

Cette compréhension de l'environnement est destinée à aider les responsables à la prise des décisions qui différencie les organisations. Cela repère l'importance et l'utilité de l'étude de ce nouveau concept qui

L'intelligence économique approche anticipative et action proactive

Cas : des entreprises publiques algériennes

commence à prendre place dans les sphères économiques et même politiques ; en effet, les entités qui disposent d'un système d'IE bien rodé possèdent un avantage concurrentiel majeur. Cet outil qui a fait ses preuves dans de nombreux pays et dont l'efficacité réside en grande partie dans la capacité des entités économiques à utiliser ce qui est considéré comme étant « l'arme de la guerre économique », à savoir l'information et les connaissances, a permis à de nombreux pays de construire une économie forte et de réussir un développement certain. Nous sommes dans un univers où la quantité d'information augmente et son accessibilité se complexifie, ce qui nécessite l'adoption d'une attitude «anticipatrice» par une exploitation permanente des informations: actuellement, l'enjeu majeur ne consiste plus à collecter l'information mais à savoir l'exploiter afin d'en constituer des connaissances, d'où l'apparition de l'économie de la connaissance. Afin de protéger l'économie nationale contre les menaces extérieures qui la frappent de plein fouet.

L'un des outils les plus recommandés est « l'arme » de l'I É. Il s'agit d'un système composé de trois principaux volets :

- 1) La production d'informations utiles et pertinentes ;
- 2) La protection du patrimoine immatériel ;
- 3) L'influence de l'environnement en sa faveur ;

La notion d'intelligence a été utilisée pour la première fois par **Luhn** (1958), chercheur informaticien chez IBM, il l'a qualifiée comme un système de communication servant à la conduite des affaires, qu'il nomme « business intelligence system ». Dans les années 1950 les **Japonais** ont développé un système d'Intelligence Economique s'appuyant sur le **MITI** (Ministry of International Trade and Industry) et le **JETRO** (Japan External Trade Organisation) pour relancer leur économie. La première définition de l'intelligence économique moderne date de 1967 par **Harold Wilensky**, dans son ouvrage intitulé : "L'intelligence organisationnelle «comme étant une l'activité de production de connaissance servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation, recueillie et produite dans un contexte légal et à partir de sources ouvertes». Il s'agit donc de l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de diffusion et de protection de l'information stratégique, associant éventuellement l'État et les entreprises ². L'information recherchée est vaste et s'étend aux domaines économique, concurrentiel,

L'intelligence économique approche anticipative et action proactive

Cas : des entreprises publiques algériennes

scientifique, technologique, juridique, géopolitique, etc. L'intelligence économique et stratégique (IES) recouvre des *activités de veille et d'alerte, des travaux de synthèse et d'étude, d'influence et de contre influence, au bénéfice d'acteurs privés ou publics. Elle doit également viser la protection du patrimoine national, surtout dans les domaines technologique et industriel.* En vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques récolter et interpréter des informations normalement disponibles à tous afin de décrypter les intentions des acteurs et de connaître leurs capacités. Pour **Harold Wilensky** l'intelligence se distingue en trois modèles ³:

- 1) *L'intelligence de contact* (détecter les opportunités et les menaces de toute nature dans un contexte de concurrence exacerbée) ⁴;
- 2) *L'intelligence interne* (les points forts et les points faibles);
- 3) *L'intelligence « des faits et des nombres »*. En utilisant les technologies de l'information dont le but de fournir aux décideurs l'information technique, scientifique, juridique, économique, démographique, sociologique, industrielle...

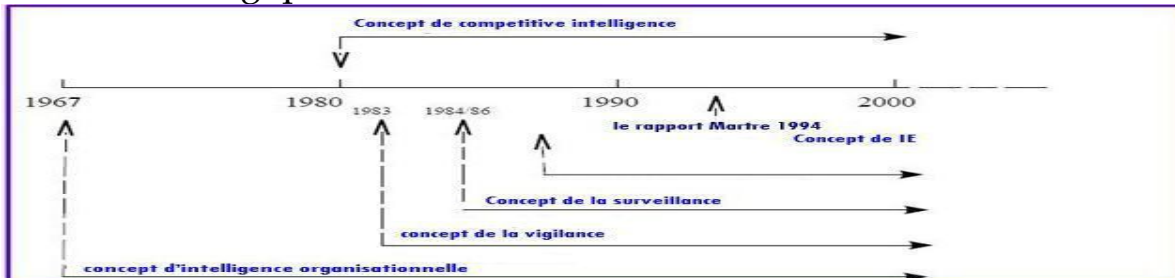


Figure 2: L'évolution des terminologies anglo-saxonnes et francophones d'IE Source : (Corine Cohen, Corine Cohen, 2000).

Dans les années 1980, l'Intelligence Economique s'est développée aux Etats-Unis, sous l'influence de **Michael Porter**, professeur à l'université du Harvard. Ensuite est apparue en France dans les années 1990. De ce fait l'appellation « *Intelligence Stratégique* » ne correspond pas strictement à ce que les Français appellent « *Intelligence Economique* » et les Anglo-Saxons « *Competitive Intelligence* ». Pour eux, « la notion d'Intelligence Économique implique le dépassement des actions partielles désignées par les vocables de documentation, de veille (scientifique et technologique, concurrentielle, financière, juridique et réglementaire), de protection du patrimoine concurrentiel, d'influence (stratégies d'influence des Etats-nation, rôle des cabinets de consultants étrangers, opérations d'information et de

L'intelligence économique approche anticipative et action proactive

Cas : des entreprises publiques algériennes

désinformation)». Selon les cultures et les régions concernées, les approches sont plus ou moins intégrées, plus défensives ou plus offensives. Il y a sans nul doute un dénominateur commun qui tient au fait de souligner l'importance pour les entreprises de placer l'information au cœur de leurs activités. Or **Claud Revell** a défini l'IE comme étant *un processus de collecte, traitement et diffusion de l'information qui a pour objet la réduction de la part d'incertitude dans la prise de toute décision stratégique*⁵. Si à cette finalité on ajoute la volonté de mener des actions d'influence, il convient de parler alors d'*intelligence économique*. L'intelligence économique a fait l'objet de multiples définitions d'experts, plusieurs personnalités. Cependant la définition la plus pertinente est portée par le haut responsable à l'intelligence économique auprès du Premier ministre français **Alain Juillet** en 2005 l'IE consiste *la maîtrise et la protection de l'information stratégique pour tout acteur économique. Elle a un triple finalité, la compétitivité du tissu, la sécurité économique et des entreprises et le renforcement de l'influence de notre pays. Comme étant un mode de gouvernance dont l'objet est la maîtrise de l'information stratégique et qui a pour finalité la compétitivité et la sécurité de l'économie et des entreprises.* »⁶ La plupart des spécialistes français résument l'intelligence économique par une trilogie sont indiqués dans la figure suivante : **veille** (acquérir l'information stratégique pertinente), plus **protection** du patrimoine informationnel (ne pas laisser connaître ses secrets) plus **influence** (propager une information ou des normes de comportement et d'interprétation qui favorisent sa stratégie). toutefois l'intelligence stratégique, entre **veille**, extension de l'IE, recherche d'une information **stratégique** à haute **valeur** décisionnelle, une notion à préciser.

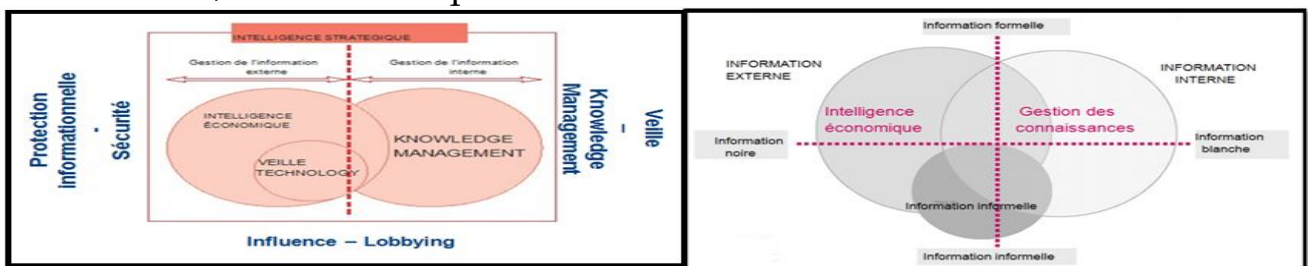


Figure 3: champs d'application des différents concepts d'intelligence

Les concepts de Knowledge management (KM), l'intelligence économique et veille ; la protection des informations ou le lobbying sont orientés vers la connaissance existant dans l'entreprise, Ils sont regroupés dans le concept global d'Intelligence stratégique. Ce dernier porte d'abord sur

L'intelligence économique approche anticipative et action proactive

Cas : des entreprises publiques algériennes

l'analyse de *l'environnement économique mais également sociopolitique*. Il s'agit de repérer ce qui conditionne:

- **Les opportunités d'affaires:** pas vraiment les occasions ponctuelles pour entreprises "*fly by night*", mais les perspectives de marchés profonds, durables et solvables.
- **Les risques:** commerciaux directs (pas de clients, pas de paiements, concurrence dominante), mais aussi risques de conjoncture économique (inflation, dévaluation, dépression), de déstabilisation politique (guerre, révolution, grèves, conflits de civilisation).
- **les modalités d'exercice** qui permettent d'exploiter les opportunités en évitant les risques. Il s'agit du système politico-économique d'ensemble, du cadre juridique, des pratiques culturelles, des attitudes envers le travail, l'argent, les étrangers etc...

On remarque qu'il n'y a *pas d'opportunités absolues*, ni de risques rédhibitoires ou de modalités décisives. Tout doit être examiné en fonction de la situation de l'entreprise (*forces et faiblesses*) et des stratégies envisagées (*croissance externe ou interne, repli, monopole etc..*). Ce pourquoi l'équipe d'intelligence stratégique doit être impérativement intégrée dans l'équipe de décision stratégique. Concrètement, *L'Intelligence Économique* est une démarche managériale intégrée, est envisagée comme une réponse aux besoins informationnels que se crée l'organisation au fil de son adaptation à l'environnement interne et externe. Dont on définit trois paliers qui correspondent à l'évolution du plan individuel vers le plan synergique. On distingue ainsi *l'intelligence informationnelle, l'intelligence opérationnelle ou compétitive et l'intelligence stratégique*. Chaque palier comporte un certain nombre d'unités incrémentales (unités de formation) qui viennent enrichir les précédentes et qui peuvent être transférés dans le cadre d'un enseignement universitaire ou au sein même de l'organisation ; en outre tous les secteurs de l'entreprise : gestion, mercatique, finance, organisation de la production, recherche, ressources humaines...

L'intelligence économique approche anticipative et action proactive

Cas : des entreprises publiques algériennes

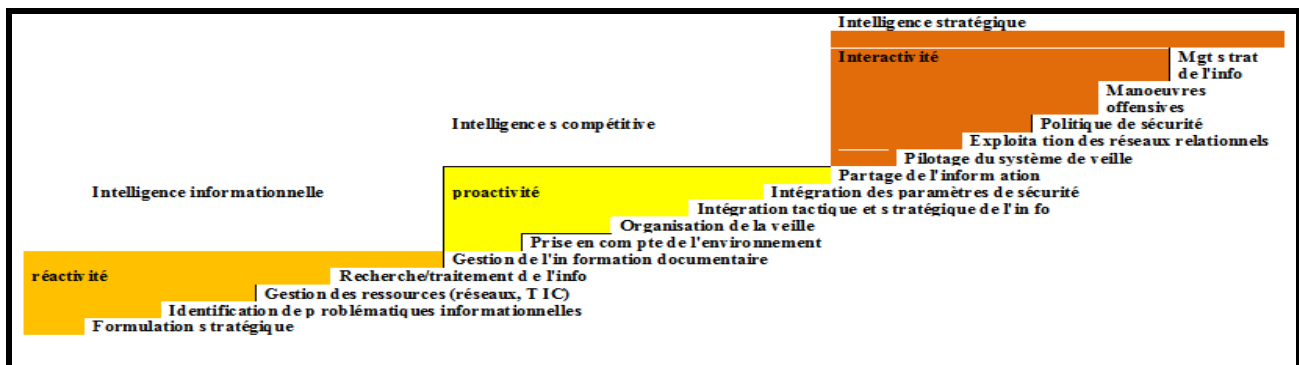


Figure 4: Le modèle incrémental d'IE

En ce sens, il est préférable d'utiliser l'expression «*Intelligence Économique et Stratégique*», qui rappelle la nécessité d'une stratégie réfléchie et négociée entre les grands acteurs publics et privés dans l'arène nationale et internationale. Dans un monde globalisé où une information née dans un endroit de la planète peut avoir des effets immédiats et imprévus ailleurs sur un acteur particulier dans un autre endroit de la planète⁷. Bref l'IE est un élément de gouvernance structuré autour de trois pôles complémentaires et interdépendants susceptibles de surmonter cette difficulté, la veille stratégique, la sécurité de l'information et l'influence. Cet ensemble place l'entreprise dans une posture à la fois défensive et offensive afin de la rendre plus performante et donc plus compétitive⁸.

1) **Veille - Knowledge Management** : la veille est l'axe principal et de base du système. Est le pivot du système IE dans laquelle les divers métiers, postes ou fonctions présents dépendent des priorités et de la nature des organisations concernées. L'organisation retenue utilise par ailleurs des ressources de veille dans chaque département de l'entreprise. Ces ressources sont rattachées fonctionnellement à une cellule de veille stratégique gérée et animée par un coordonnateur ou responsable de l'IE dépendant directement de l'organisation pour renforcer le volet productif de l'information alors toute entité économique doit veiller à sa maîtrise avant de passer aux deux autres volets, qui restent complémentaires. Par contre, le KM couvre la totalité de l'information et de la connaissance de l'entreprise permettant de percevoir, d'identifier, d'analyser, d'organiser, de mémoriser, et de partager des connaissances entre les membres des organisations, en particulier les savoirs créés par l'entreprise elle-même en vue d'atteindre l'objectif fixé. Comme état d'alerte permanent afin de

L'intelligence économique approche anticipative et action proactive

Cas : des entreprises publiques algériennes

détecter tout signe de changement (état de la concurrence, marché, législation,...) ; utile à la prise de décision.

2) Protection informationnelle - Sécurité: l'IE est la prévision et l'alerte des événements et tendances dans l'environnement global, qui pourrait être : le bien-être, ou à la sécurité, une entreprise ou autre entité. Il est évident que la situation sur la sécurité découle des risques et opportunités. Cette fonction sert à protéger les informations détenues ou émises par l'entreprise, notamment de leur appropriation par les concurrents. La fonction de gestion du risque informationnel préserve ainsi l'asymétrie d'information au profit de la firme qui gère ce risque. C'est à dire gérer la sécurité physique, la sécurité informatique et la propriété intellectuelle (dépôt de brevet, de marque). L'intelligence économique est avant tout une culture collective de l'information :

- Culture stratégique fondée sur la maîtrise de l'information;
- Culture collective interne (partage de l'information, coopération et confiance);
- Culture collective externe (logique de réseau);
- Culture subversive fondée sur l'information (influence, désinformation, contre information...).

Pour se protéger au mieux de la veille de ses concurrents, rester maître des informations diffusées à l'extérieur de l'entreprise ; de ce fait l'Etat doit mettre en œuvre simultanément plusieurs moyens : veiller à la sécurité des entreprises, promouvoir la recherche et l'innovation et développer sa capacité d'influence

3) Influence - Lobbying : une démarche d'influence consiste à préparer et élaborer des stratégies d'action destinées à saisir les opportunités et à convaincre les décideurs grâce à l'exploitation d'informations appropriées. Un des champs privilégiés de l'influence est l'action sur les règles et normes internationales, en amont, pour préparer la conquête des marchés et renforcer la capacité de rayonnement de la France. Il s'agit avant tout d'utiliser « *l'information comme un levier d'action, permettant de promouvoir les intérêts de son groupe, Etat ou entreprise, dans un cadre légal, à travers la mise en place d'actions de lobbying et de communication d'influence* »⁹. ces actions doivent se penser et se mettre en œuvre sur le long terme et en partenariats : Influencer sur les décisions publiques .Gérer l'image de sa

L'intelligence économique approche anticipative et action proactive

Cas : des entreprises publiques algériennes

société, l'inscrire dans le tissu économique local .Se servir de son réseau réel... mais aussi virtuel (LinkedIn,Viadeo...)

Lobbyiste : une personne physique ou morale capable de proposer et de conduire des actions d'influence ou de contre influence en vue d'un but précis et ciblé. Il s'agit de représenter des intérêts particuliers auprès du décideur public quelque soit sa forme - parlement, collectivité, ministère, agence gouvernementale... Le lobbyiste doit posséder des compétences et connaissances touchant aux domaines politiques, économiques, juridiques et sociaux. Il doit également détenir un savoir-faire en matière de négociation, un sens du contact prononcé et des connaissances particulières du milieu au sein duquel il évolue. Avant d'exercer cette fonction en entreprise.

ii. **L'IE est une démarche de surveillance et de sécurité économique**

Les risques sont partout - l'important est de savoir les évaluer, les anticiper, les contrôler et les financer avec rigueur. Les sociétés qui gèrent leurs risques de façon optimale bénéficient sans aucun doute d'un important avantage compétitif. En effet, elles ont beaucoup plus de chance d'atteindre leurs objectifs professionnels. Elles sont également en mesure de prendre des risques calculés, du fait de leur meilleure appréhension des menaces et opportunités. A travers les expériences de sociétés de toutes tailles et de tous types, le savoir-faire couvre tous les types de risques efficacement grâce à le diagnostic des forces et des faiblesses de l'entreprise, et sur l'analyse des opportunités et des menaces de l'environnement .Les acteurs professionnels de l'Intelligence Économique en entreprise est confiée à trois familles distinctes d'acteurs quelle que soit la taille de l'entreprise: les observateurs ou veilleurs ,les experts et les décideurs . Et à cinq métiers. Il s'agit des métiers de responsable de l'IE, de veilleur, d'analyste, de lobbyiste et de responsable de la sécurité des systèmes d'information¹⁰.

L'intelligence économique approche anticipative et action proactive

Cas : des entreprises publiques algériennes

Phases du processus d'IE	Acteurs
Définition du problème décisionnel	Décideur
Transformation du problème décisionnel en un problème de recherche d'information	Décideur et veilleur
Identification des sources pertinentes	veilleur
Recherche des informations pertinentes	Veilleur et analyste
Traitement - analyse des informations	Décideur et analyste
Interprétation	Décideur

Figure 5 : les phases du processus d'IE par ses acteurs. Source : Charles Abiodun Robert, 2007, P54.

Ainsi ses opérations majeures qu'il s'agisse de veille technologique ou concurrentielle ou d'IE, les opérations majeures sont les mêmes et apparaissent sur la figure au dessous

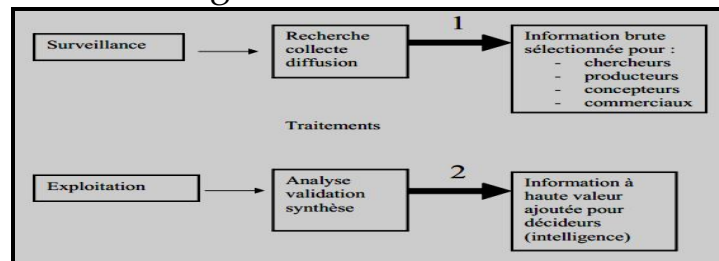


Figure 6: les opérations majeures de l'IE

- 1) **Opérations de surveillance** : est la base de toute veille stratégique, comme de l'intelligence économique et comprend trois opérations distinctes : la recherche, la collecte et la diffusion.
- 2) **Opérations d'exploitation** : l'exploitation comporte elle aussi trois opérations distinctes : le traitement, l'analyse, la validation et l'utilisation.

Ultérieurement l'IE est également subdivisée en fonction :

- 1) **Du niveau d'information traitée par l'entreprise** : l'IE doit fournir la bonne information, au bon moment, à la bonne personne pour lui permettre de prendre la bonne décision, de bien agir et idéalement de faire évoluer son environnement dans un sens propice ». (M. PORTER)
 - **Information interne** : a pour mission de renseigner le dirigeant sur l'état réel de son entreprise, sur la base de connaissances tangibles comme : les savoir-faire, situation de la ressource humaine, relations avec les clients, situation financière et trésorerie, organisation, carnet de commandes...
 - **Information externe** : l'information externe apporte des savoirs issues

L'intelligence économique approche anticipative et action proactive

Cas : des entreprises publiques algériennes

d'une veille thématique comme : une vision du futur, tendances, prévisions de marché, prospective, évolutions politiques et sociales, normes, brevets, réglementation, produits et procédés, clients, concurrents, fusions et ...

2) *De l'attitude position adoptée dans la démarche :*

- *Activités d'Intelligence Stratégique offensive* : acquérir de l'information sur l'environnement de l'entreprise (concurrents, marchés, clients, fournisseurs, etc.) dans le but d'utiliser l'information pour alimenter les processus de décision et les pratiques de management, **influencer** en vue d'acquérir de nouveaux marchés par des actions de lobbying.
- *Activités d'Intelligence Stratégique défensive* : maîtriser et protéger les informations stratégiques (sécurisation physique des locaux, maîtrise des risques liés aux TIC, responsabilisation du personnel, sécurisation des échanges).

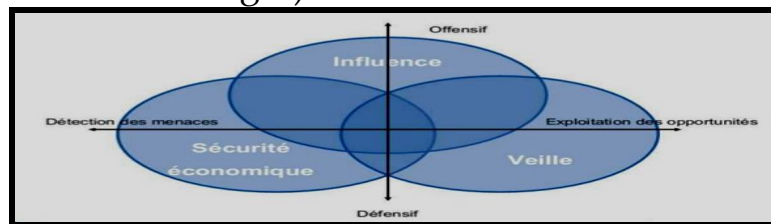


Figure 7: les activités d'Intelligence stratégiques

Diverses analyses stratégiques existent pour aider les entreprises à se fixer des objectifs et leur stratégie: analyse de la situation interne actuelle de l'entreprise, analyse de l'environnement externe et des forces concurrentielles, analyse de l'avantage concurrentiel, analyse des menaces, opportunités, forces et faiblesses de l'organisation, mieux connue sous l'acronyme SWOT (Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces)). Ces différentes techniques s'avèrent très utiles dans les processus d'IS ; elles permettent, en outre, une prise de conscience des chefs d'entreprises et des décideurs, des risques et des dangers existants, des opportunités d'affaires à développer, des nouvelles orientations à suivre pour devancer la concurrence ou simplement des nouvelles attentes de la clientèle à affiner. Par ailleurs, ces analyses favorisent les processus d'innovation. Dans la littérature, on distingue plusieurs facteurs à prendre en compte liés au Macro

L'intelligence économique approche anticipative et action proactive

Cas : des entreprises publiques algériennes

environnement. Qu'il s'agit des facteurs *politiques, économiques, et sociaux*.

- 1) Les facteurs politiques doivent être pris en considération puisque certaines décisions émanant de l'Etat peuvent entraîner une modification du contexte dans lequel évolue l'organisation.
- 2) Les facteurs économiques quant à eux sont primordiaux puisqu'ils influencent en permanence les marchés nationaux et internationaux.
- 3) Enfin, les facteurs sociaux, dans la mesure où ils régissent « l'élément de base » de toute organisation, à savoir l'individu.

En règle générale, ces facteurs sont communs aux organisations publiques ou privées et correspondent aux changements de paradigmes. Ensuite, il sera nécessaire d'appréhender les facteurs externes à l'organisation mais qui concernent directement son environnement proche. Pour le secteur privé l'analyse de ces facteurs doit permettre de connaître avec plus de précision la **concurrence**, les dernières **innovations**, l'état de la recherche et développement, les **fournisseurs**, les **clients** y compris les clients potentiels, les nouveaux entrants, les **produits**, et enfin, les **services**.

La mise en place d'une stratégie d'IE, c'est avant tout prendre conscience d'un besoin en information et des risques liés à cette information.

- **Définir le besoin** : avant de se lancer il faut bien connaître les besoins du demandeur. Il faut reformuler, déterminer les attentes précises et sous quelle forme l'information est attendue.
- **Collecter** : il s'agit de surveiller et d'interroger les sources à disposition afin d'obtenir des informations.
- **Traiter** : l'information brute recueillie doit être traitée, c'est-à-dire hiérarchisée, synthétisée ou décryptée selon les besoins du demandeur.
- **Analyser** : fiabiliser et interpréter l'information pour l'inclure dans sa stratégie de décision
- **Formaliser** : il est nécessaire de traiter précisément l'information pertinente
- **Diffuser** : avoir la bonne information pour que les concernés soient au courant au bon moment.

L'intelligence économique approche anticipative et action proactive

Cas : des entreprises publiques algériennes

- **Exploiter** : être au courant ne suffit pas, il faut savoir exploiter correctement l'information : s'adapter, agir et au bon moment est vital.
- **Protéger** : la sécurité consiste à maîtriser les risques liés aux outils de communication et de stockage de l'information. Elle vise à sensibiliser les collaborateurs sur les risques éventuels liés à leur comportement.
- **Lobbying** : être actif dans les réseaux et savoir influencer les décideurs locaux, nationaux et/ou internationaux à prendre des décisions qui vous soient favorables. Cela permet de valoriser ses propres intérêts en agissant sur l'environnement de l'entreprise.

Les tâches de sécurité et d'influence sont intégrées respectivement dans tout les organisations toute fois toute démarche d'analyse implique en effet un processus préalable qui peut être pratiquée dans les différents services de l'organisation a savoirs :

1) **L'approche 5w-1h** : la formulation 5w-1h pour bien préciser ce que nous voulons, qui agit, où, quand et comment. 5w-1h est la série de questions WHAT? WHY? WHO? WHEN? WHERE? et HOW ? :

- La définition précise de l'intelligence sera notre réponse au WHAT (quoi) ;
- L'explication du but et des enjeux de l'IE constituera notre réponse au WHY (pourquoi) ;
- Le recensement des diverses familles d'acteurs et la manière dont leurs actions sont coordonnées seront notre réponse au WHO (qui) ;
- La nécessité de capter dès sa naissance l'information et de mettre à jour de façon permanente l'intelligence économique composera notre réponse au WHEN (quand) ;
- La mondialisation de la couverture pour chaque sujet critique et la dissémination des acteurs un peu partout constitueront notre réponse au WHERE (où) ;
- La présentation d'une doctrine, d'une méthode et d'une structure adaptées à la mise en activité et au contrôle d'un système organisé d'intelligence économique sera notre réponse au HOW.

2) **L'approche complémentaire** : le cycle de l'intelligence a été décrit par plusieurs auteurs ayant chacun leur propre vision du même cercle

L'intelligence économique approche anticipative et action proactive

Cas : des entreprises publiques algériennes

basique [ASHTON'1995] ¹¹ [COLLINS'1997] ¹². Ces différentes approches permettent de mettre en exergue certaines problématiques qui ne sont pas abordées dans l'approche généraliste du cycle de l'intelligence. On soulignera, en particulier : l'importance de la corrélation entre le cycle de l'intelligence et les systèmes d'information de l'organisation, soulignée par [FRISHAMMAR'2002] ¹³ ; la nécessaire évaluation du cycle et sa réadaptation en fonction des besoins de l'organisation et de l'évolution de l'environnement au sein duquel elle évolue ; la primauté de la perception de l'environnement par l'organisation [FULD'1995] ¹⁴.

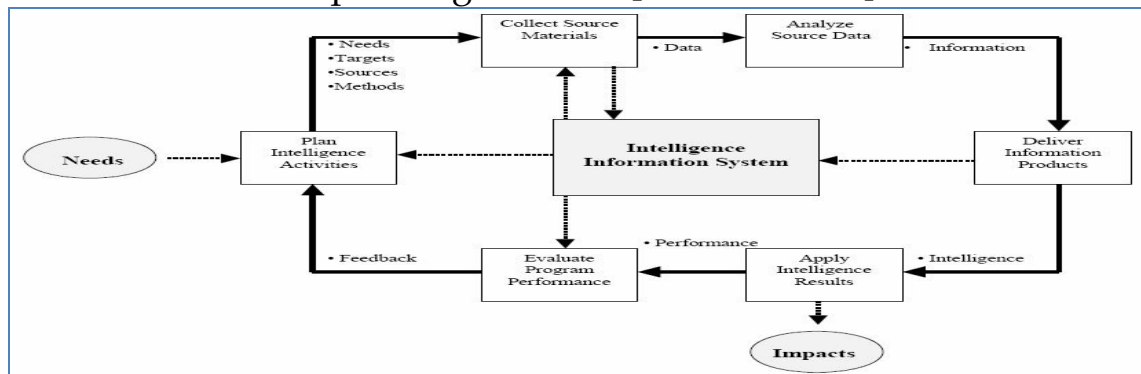


Figure 8: l'approche complémentaire. Source : Frishammar (2002) d'après Ashton et Stacey (1995)

3) L'approche organisationnelle : pour Choo, un processus d'intelligence est un cycle continu regroupant des activités incluant la perception, l'analyse et l'interprétation de l'environnement en fonction de l'expérience acquise par l'organisation¹⁵. Le cycle d'après Choo, est composé de cinq concepts qui interagissent entre eux.

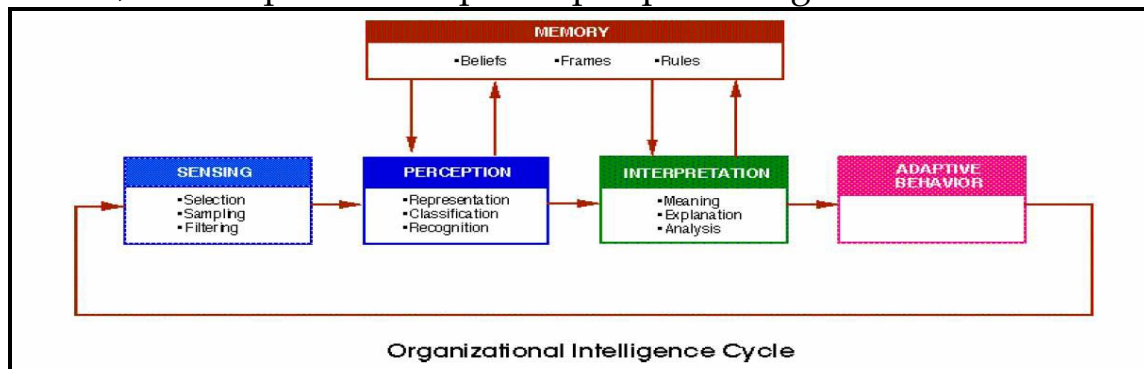


Figure 9: le cycle de l'intelligence. Source : (Choo,1998)

L'intelligence économique approche anticipative et action proactive

Cas : des entreprises publiques algériennes

- **La sensation (*sensing*)** constitue la première étape de ce cycle .Elle Conduit à la réalisation de la sélection des informations en provenance de l'environnement externe comme interne à l'organisation. Au cours de cette étape, des choix vont être effectués pour ne sélectionner que les données qui correspondent aux orientations stratégiques de l'organisation.
 - **La mémoire (*memory*)** de l'organisation est constituée de la totalité de la connaissance de l'organisation, exprimée de manière explicite (documents, procédures, etc.) ou implicite (croyances, coutumes, histoire, etc.). qui sont employées pour faire correspondre à une situation particulière des réponses appropriées.
 - **La perception (*perception*)** : la perception inclut la représentation des phénomènes externes, la classification des informations et l'identification de la valeur stratégique de l'information. la perception est donc très influencée par la mémoire organisationnelle qui permet de définir les critères de classification ou de représentation.
 - **L'interprétation (*interpretation*)** : est au centre du cycle de l'intelligence qui doit permettre d'équilibrer conservatisme (interprétation des données en fonction des croyances existantes) et proactivité (interprétation des données pour l'exploration de nouvelles solutions). L'interprétation mène à la compréhension des phénomènes et à la pertinence des actions entreprises.
- 4) **L'approche informationnelle** : cette représentation est intéressante dans la mesure où elle expose l'interrelation, à plusieurs niveaux, entre le Système d'Information et le cycle de l'Intelligence, de l'analyse du besoin jusqu'à l'impact que peuvent avoir les résultats de l'application de cette démarche. On y retrouve également les concepts fondateurs de l'intelligence (données, informations).

L'I E suite l'approche informationnelle fournit une compréhension fine de l'environnement de l'entreprise en utilisant les informations internes et externes auxquelles elle a accès. Cette compréhension est destinée à aider les responsables à prendre des décisions stratégiques. En effet, l'intelligence économique permet de détecter les menaces et les opportunités, de satisfaire le besoin d'information et de connaissance en effet la maîtrise des informations est devenue donc une nécessité qu'aide les organisations à la prise de décision dont la mise en place d'une

L'intelligence économique approche anticipative et action proactive

Cas : des entreprises publiques algériennes

démarche d'intelligence doit être fondée sur la théorie du « cycle de l'intelligence » qui a été très largement décrite en intelligence compétitive. Il est possible de définir ce cycle comme le processus par lequel l'information brute est collectée, structurée, transmise, évaluée, analysée et mise à la disposition des décideurs en vue de son intégration dans la prise de décision. L'organisation intelligente peut être assimilée à une organisation qui est habile une organisation qui est habile à créer, à acquérir, à organiser, et organiser, et à partager la connaissance, et, finalement, partager la connaissance, et, finalement, à appliquer cette connaissance dans le but de l'appliquer cette connaissance dans le but de l'adaptation de son adaptation de son comportement à l'évolution de son environnement. Il est, habituellement, composé de cinq étapes distinctes:

- La première étape de ce cycle est constituée par la planification de la démarche d'intelligence et par sa mise en place au sein de l'organisation
- La seconde étape du cycle de l'intelligence consiste donc à mettre en place la collecte des informations qui seront intégrées dans le processus d'intelligence.
- Le traitement de l'information a pour objectif de convertir l'information collectée
- L'analyse de l'information permet de clore le processus de conversion de l'information en Intelligence
- La diffusion des résultats La dernière étape, qui introduit logiquement la première, est constituée par la distribution des résultats de l'analyse aux preneurs de décisions, dont les besoins ont lancé le processus d'intelligence. Ces résultats doivent être distribués de manière systématique à l'ensemble des acteurs de l'organisation

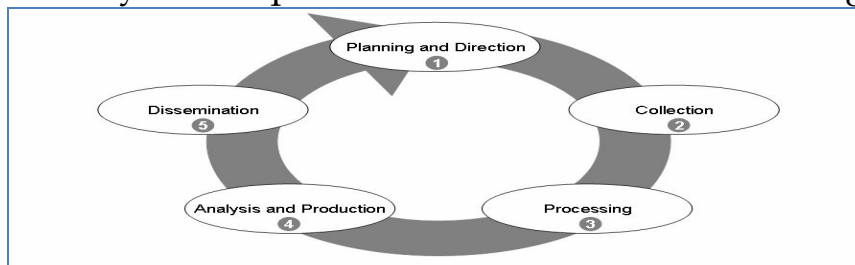


Figure 10 : Le cycle de l'intelligence (approche informationnelle)

L'intelligence économique approche anticipative et action proactive

Cas : des entreprises publiques algériennes

iii. Présentation de l'Intelligence Economique chez les entreprises algériennes :

La deuxième partie, une analyse de la situation algérienne, sur base de quelques exemples concrets, devrait intéresser tous ceux qui œuvrent à l'animation économique de territoires, sous l'étiquette intelligence économique que ou non, dans la mesure où on y trouve des informations intéressantes relatives à la stratégie d'un territoire concurrent. La première information intéressante est constituée des objectifs des efforts de l'intelligence stratégique algérienne, qui s'adresse principalement aux PME et aux artisans:

- Diffusion d'une culture de l'intelligence économique
- La création d'une synergie public-privé
- La promotion du développement et la garantie de la sécurité
- Le développement de la fonction prospective par la mise en système des institutions publiques, des entreprises, des universités...

Les consultants impliqués dans le projet de diffusion de l'IE en Algérie notent que *"la mise en place d'une démarche d'IE est complexe et nécessite un changement culturel important.* Qu'ils recommandent:

- De privilégier les petits projets
- De faire évoluer les pratiques ressources humaines
- De réorganiser la structure de l'entreprise
- De consacrer des moyens et du temps à l'Intelligence Economique
- De ne pas courir derrière les gros systèmes informatiques...

La notion de veille a été introduite au sein de nombreuses entreprises Algériennes et les entreprises Etatiques en particulier parmi lesquelles citons *SONATRACH, SAÏDAL, SONELGAZ, ALGERIE TELECOM...*

1) **GROUPE SAIDAL**: l'élargissement de sa gamme de production et l'amélioration de la qualité à des prix compétitifs qu'ils portent sur la réalisation, en commun avec des laboratoires étrangers et locaux, d'usines pour la fabrication des médicaments de leur gamme en Algérie. Ces accords concernent les laboratoires suivants: Pfizer(USA), SANOFI Aventis(France), Groupement Pharmaceutique Européen, Spimaco (Arabie Saoudite)/JPM (Jordanie)/Acdim (ligue Arabe) et Dar Al Dawa (jordanie) et Solupharm(Algerie).dans le contexte de l'activité sécurité environnement

L'intelligence économique approche anticipative et action proactive

Cas : des entreprises publiques algériennes

le Groupe SAIDAL a élaboré des programmes répondant à ses enjeux, pour mieux maîtriser les risques professionnels et environnementaux et faire en sorte que les exigences de sécurité et de protection de l'environnement soient prises en compte dans les processus de gestion et à tous les niveaux de responsabilité.

2) **SONATRACH**: SONATRACH a aussi compris la nécessité de cette activité pour saisir des nouvelles opportunités en termes d'investissements sur les marchés à fort potentiel sur les nouvelles activités. SONATRACH est consciente que son environnement en plein mutations à radicalement changer du fait elle exerce des actions de veille sur celui-ci, mais cette veille est limitée à la collecte et la diffusion des informations au sein de l'entreprise et ses différentes filiales. Par ailleurs, le processus d'interprétation et d'analyse de l'information s'effectue d'une façon tacite par les dirigeants (décideurs).

3) **NAFTAL**: NAFTAL contribué forcément à la réalisation des objectifs annuels a savoir : L'adaptation de l'organisation aux standards universels, l'approvisionnement à l'intérieur et à l'étranger en produits pétroliers pour satisfaire les exigences du marché (les différents éléments du plan reflètent les différents types de veille à savoir la veille marketing et commerciale, la veille technologique, la veille fournisseur, la veille management, la veille sociale).

4) **ALGERIE TELECOM** : l'activité de veille de l'entreprise Algérie Télécom est assurée par une direction dite Direction de Stratégie et Veille Technologique (DSVT) qui a été installée en mai 2005. Elle se compose de trois personnes : un documentaliste, un ingénieur en recherches opérationnelles qui s'occupe de développer les services de veille, et d'une personne en charge des relations extérieures. Ce nombre semble très limité si l'on sait qu'une cellule de veille d'une taille comparable à) AT contient une quinzaine de personnes. Cette cellule a pour mission, normalement, de fournir les informations aux dirigeants afin de prendre des décisions stratégiques, dont on trouve une rubrique spéciale pour cette direction appelée veille technologique, on y trouve aussi des informations diverses concernant surtout les télécommunications, et les règlements régissant le secteur. Les éléments pouvant être trouvés dans la rubrique de la veille sont : - Réseau & Télécom- Réseaux sans fil- Mobile- Internet- Evénements- Réglementation. En réalité, les décisions stratégiques. Cette activité,

L'intelligence économique approche anticipative et action proactive

Cas : des entreprises publiques algériennes

permanente et organisée, permettra d'éviter de grandes menaces et de profiter des opportunités de l'environnement tout en détectant les signaux -faibles en particulier- en temps favorable et les communiquer à la personne qu'il faut.

5) *LES COLLECTIVE LOCALES*:(pour l'élaboration de la CNI et de passeport biométrie) :

Le colloque international sur la « Gouvernance des institutions et Intelligence économique » qu'avait eu lieu le 14-15 et 16 juin 2008, organisé par l'université de la formation continue d'Alger (UFC) et sous la haute autorité du président Abdelaziz Bouteflika. Il était consacré à la *question d'amélioration de la gouvernance grâce à l'intelligence économique*. Le concept d'intelligence adopté dans ce colloque désigne « *l'anticipation et l'ensemble des actions permettant à une organisation d'identifier les raisons d'aller dans telle direction compte tenu des informations et des connaissances en sa possession* ». la question quand on doit se poser est la suivante : pour quoi le système de la Carte Nationale D'Identité Biométrique Electronique (CNIBE) et / ou de Passeport Biométrique Electronique (PBE) a eu recours à l'intelligence économique ? Le lancement des nouvelles procédures de demande de carte nationale d'identité et / ou de passeport vise à atteindre trois volets essentiels: *allègement des procédures, un service plus rigoureux et des titres crédibles*.

A. Les contextes du projet : le recours à la production de nouveaux documents a été imposé par le contexte international qui se résume dans les points suivant :

- Obligation pour l'ensemble des états de se conformer aux normes internationales pour la délivrance et le contrôle des documents de voyage et notamment aux recommandations de l'Organisation Internationale de l'Aviation Civile " OACI".
- Les contrôles aux frontières exigent des procédures modernisées, plus efficaces et plus fluides au service de la sécurité et de l'économie nationales.
- La lutte plus efficace contre les falsifications de titres et documents de voyage.
- Nécessité d'une sécurisation des procédures d'élaboration des titres d'identité et de voyage.
- Les exigences de la lutte contre le terrorisme et la criminalité

L'intelligence économique approche anticipative et action proactive

Cas : des entreprises publiques algériennes

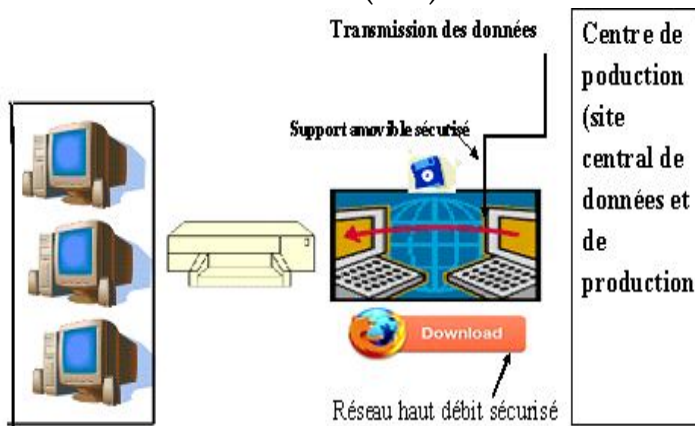
- Souci de moderniser et d'alléger les procédures administratives par l'E-administration

B. ses objectifs :

- arriver a une administration électronique (informationnelle)
- Doter les citoyens de titre **sécurisés** conformes aux exigences et standards internationaux
- **Protéger** les citoyens contre toute imitation ou falsification
- Favoriser le développement de l'électronique-administration.
- Lutter plus efficacement cote le terrorisme, la criminalité et la délinquance, grâce à l'apport de l'AFIS Civil (*systeme d'identification automatique d'empreintes digitales*).
- Réduire la falsification des documents identitaires, et empêcher les identités multiples, par la sécurisation matérielle des supports et le recours à des procédures plus fiables de délivrance et d'authentification des demandeurs de titres ;
- Offrir aux citoyens des titres fiables pour les protéger contre les tentatives d'usurpation de leur identité.
- sécurisés perspective de la mise en place : dans un *Registre National De L'état Civil* et du *Numéro Identifiant National* unique (NIN).

C. Le fonctionnement du système:

1. Les sites d' enrôlement (la collecte) : daïra, Circonscriptions Administratives(CA) et les services consulaires

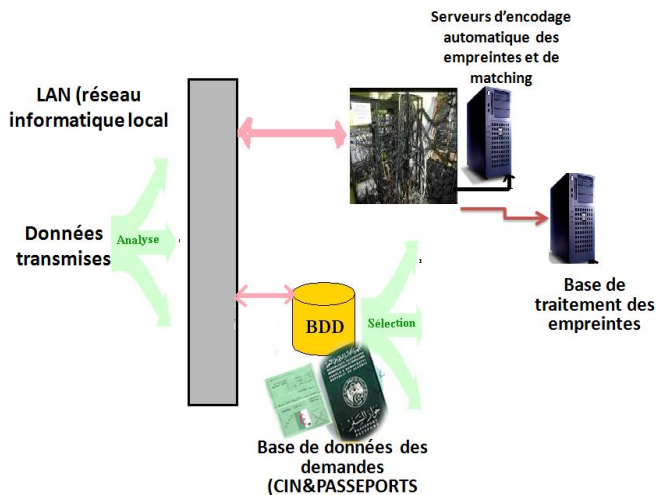


Les données collectées au niveau des sites d'enrôlement sont transmises au centre de productions via les réseaux hauts débit sécurisé reliant : les daïras, CA et le ministère des affaires étrangères (Consulats). Le Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales a lancé de nouveaux services en ligne qui permette de

renseigner, imprimer le formulaire de la demande d'un passeport biométrique, charger la photo numérique, choisir le site d'enrôlement et prendre un rendez-vous au niveau d'un site choisi.

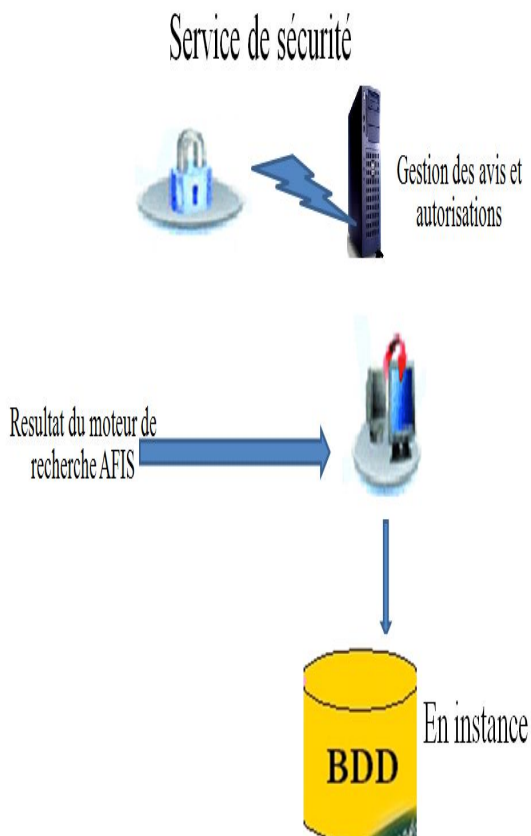
L'intelligence économique approche anticipative et action proactive

Cas : des entreprises publiques algériennes

2. Le Centre De Production: (La phase de L'analyse et la transformation) :

A ce niveau, une base nationale de traitement centralise les demandes de CNI et / ou passeport .Les données transmises au système de personnalisation sont traitées par le système AFIS Civil (système d'identification automatique par les empreintes) pour :

- Détecter les dédoublements d'identité par comparaison des empreintes (AFIS) ;
- Eviter l'usurpation d'identité

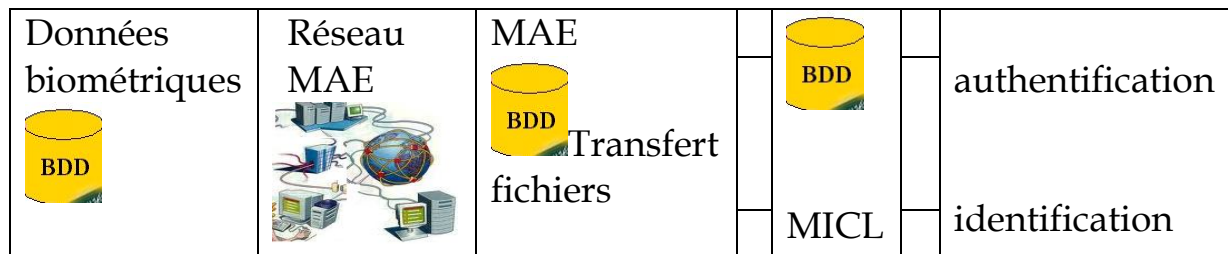
3. La phase de vérification et sécuriser :

Le résultat du traitement est transmis à un module de gestion des autorisations qui prend en compte le résultat de l'enquête des services de sécurité. S'il n'y a pas d'éléments ni d'avis défavorables, la demande est enregistrée dans une BDD en instance de personnalisation pour le lancement de la production. Sont transmises sur la chaîne de production correspondant au titre demandé ; cette chaîne de production comprend une *plateforme logicielle et matérielle de personnalisation graphique et électrique*. La sécurité et l'authenticité du titre biométrique électronique produit sont garanties par un certificat électronique introduit dans la puce. ce certificat est généré par une infrastructure de gestion de clés publiques (PKI)

L'intelligence économique approche anticipative et action proactive

Cas : des entreprises publiques algériennes

4. **Le contrôle frontalier au niveau international** : le projet intègre la mise en place de la plate- forme matérielle et logicielle de contrôle des passeports au niveau des postes frontaliers ainsi que le déploiement des procédures et protocoles définis par l'OACI pour unifier les moyens de contrôle au niveau international. Le même dispositif assurera le contrôle des passeports des nationaux et les passeports et visas biométriques des étrangers
5. **La Phase de diffusion et d'exploitation.** permet d'échange des données entre le MICL et les sévices du MAE



Les cadences de saisie et d'enrôlement ne manqueront de s'améliorer, avec l'expérience des agents préposés à cette mission Intelligence: capacité de s'adapter (comprendre; apprendre) *et* capacité d'adapter (anticiper; influencer; innover). En fin l'ensemble des dossiers numérisé est transmis au centre national de production des titres d'identité et de voyage.



Figure 11: Structure de processus d'intelligence informationnel pour une CIN ou/et de passeport : préparer par les intervenants

On distingue plusieurs types d'agents :

L'intelligence économique approche anticipative et action proactive

Cas : des entreprises publiques algériennes

- 1) Agents de recherche : permettent de rechercher des informations par mots clés et en fonction de certains paramètres : secteur activité, analyse linguistique, filtrage et archivage...
- 2) Agents de veille : permettent de surveiller des sites Web, archives de forums de discussion ou listes de diffusion. Ils sont divisés en deux grandes familles : Pull et Push.
 - Agents pull : agents d'alerte par e-mail, agents d'alerte Off-Line.
 - Agents push : agents On-Line ou Off-Line.

Profil	Rôle	Fonctions
Veilleur	Produire un flux informationnel exhaustif et pertinent (éviter le bruit et le silence) pour les analystes en fonction de leurs demandes	Qualification des flux et recoupement information Indexation / catégorisation Synthèses/ Commentaires Recherche Exportation/Publication
Analyste	Générer des méta-informations et réaliser des produits d'information (alertes, bulletins de veille, synthèses avec commentaires, évaluation de situation, scénarii prospectifs) permettant aux décideurs d'être informés rapidement et de prendre leurs décisions au bon moment et en toute connaissance de cause	Cartographies Clustering Tableau analytique Analyse croisée Fonctions avancées de la recherche Analyse prospective Synoptique
Administrateur	Administrer le système et vérifier le contenu	Webmastring / gestion profils Personnalisation du portail

Tableau 01 : rôles et fonctions des agents intelligents

La mise en place de ce dispositif nécessite le recrutement, dans un premier temps, d'une équipe pilote, composée d'un **veilleur**, d'un **analyste** et d'un **administrateur** système. Qui conservera un positionnement performant dont il survient de hiérarchiser des axes de surveillance et de définir les objectifs stratégiques concertés avec la Direction Générale. Compte tenu de la complexité, de la haute technicité et de la technologie exigée par le projet, le ministère de l'intérieur et des collectivités locales a recruté 1500 ingénieurs d'état en informatique pour la prise en charge effective de l'infrastructure de l'ensemble du système au niveau central et des administrations territoriales (daïra C.A.) .A cet effet, un programme de formation spécifique a été réalisé en vue de garantir la maîtrise totale des

L'intelligence économique approche anticipative et action proactive

Cas : des entreprises publiques algériennes

équipements et de leur déploiement, leur exploitation et la maintenance du système par des compétences nationales.

Conclusion :

Les entreprises algériennes dispose d'un système de veille ou d'intelligence économique bien organisé en matière des pratiques d'intelligence économique. Et la faire ainsi progresser vis-à-vis d'un modèle de la stratégie à partir desquels il est possible. D'une part , d'identifier et donner un sens aux informations susceptibles d'être recueillies a l'intérieur ou l'extérieur de l'entreprise .Et d'autre part elle vise à produire les renseignements stratégiques et tactiques pour les décideurs, maîtriser l'information et capitaliser les connaissances pour l'organisation dans un environnement incertain et compétitif et face à un ordre mondial afin de réduire la part d'incertitude dans la prise de décision, mener des actions d'influence et de contre influence et élaborer une stratégie innovante et performante. *L'Intelligence Économique permet de concentrer l'énergie de l'entreprise sur la notion de l'information pertinente, de définir des formats de diffusion adaptés aux différents destinataires dans le monde économique, et s'organiser pour gérer l'information stratégique qui est devenu un impératif pour la survie et la sécurité économique de l'organisation dans leurs prises de décisions mais aussi une nécessité impérieuse pour les managers de la réactivité à la proactivité.* Duquel l'Intelligence Economique et Stratégique occupera une place de choix au cœur de ce processus de dynamique singulière et d'avancées institutionnelles significatives sur tous les plans :

- *la capacité à comprendre les tendances que les menaces présentes ou les opportunités pour une organisation;*
- *la capacité de conceptualiser une situation idéale future fondée sur la prévoyance et de créer un processus visant à engager les autres à mettre en œuvre;*
- *la pensée systémique, la capacité de percevoir, de synthétiser et d'intégrer des éléments fonctionnant comme un ensemble pour atteindre un but commun.*
- *la capacité de motiver des différentes personnes à travailler ensemble pour mettre en œuvre une vision claire.(Understanding what motivates people is based upon another ability, personality intelligence) . Comprendre ce qui motive les gens, se fonde sur une autre intelligence de la personnalité .*

L'intelligence économique approche anticipative et action proactive

Cas : des entreprises publiques algériennes

- la capacité à développer des alliances stratégiques avec des individus, groupes et organisations. Cette qualité dépend aussi de la personnalité des renseignements.

A travers cette lecture du cycle de l'information .On peut dégager plusieurs fonctions que l'on attribuera à l'intelligence économique a savoir :

- **trois fonctions opérationnelles** : fonction de conception, fonction de production et fonction de distribution.
- **Deux fonctions de support** : fonction de support interne (au service des trois fonctions opérationnelles) et fonction de support externe (au service des clients du processus de l'intelligence économique).

Ne me dis pas ce qui se passe ? Dis-moi ce qui va se passer ?

Bibliographie

¹ Jonathan Soisson, *L'intelligence économique – grille lecture*, INFOLABO, en ligne à l'adresse: www.infoguerre.com.

² Commissariat général du Plan, *Rapport Martre. Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Paris, La Documentation française, 1994 .

³ « *Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Industry and Government* », *American sociological Review*, février 1968.

⁴ Marcon Christian, *Intelligence économique : l'environnement pertinent comme variable stratégique: Justification théorique et approche instrumentale*, Thèse de doctorat ès Sciences Economiques, France.

⁵ Claude Revel, *La gouvernance mondiale a commencé : Acteurs, enjeux, influences... Et demain ?*, *ellipses*, 2006

⁶ http://www.medefparis.fr/Livre_Blanc.pdf

⁷ Pierre Conesa, *L'intelligence économique et stratégique : L'organisation française*, CEIS, Janvier 2004.

⁸ Belghanami Nadjat Wassila, *L'intelligence stratégique*, Editeur Edilivre .Collection Classique ,14 Aout 2014

⁹ *Guide du Routard de l'intelligence économique 2014*, p. 32.

¹⁰ Charles Abiodun Robert, *L'annotation pour la recherche d'information dans le contexte d'intelligence économique*, Thèse Doctorat, l'Université Nancy 2, 2007.

L'intelligence économique approche anticipative et action proactive**Cas : des entreprises publiques algériennes**

¹¹ ASHTON, W.B. and STACEY, G.S. (1995), *Technological intelligence in business: Understanding technology threats and opportunities*, *International Journal of Technology Management*, 10:1, 79-104.

¹² Collins, M. Three generative, lexicalised models for statistical parsing. In *Proceedings of the 35th Annual Meeting of the ACL, Madrid, 1997*, pp. 16-23.

¹³ Johan Frishammar. *Characteristics in information processing approaches* *International Journal of Information Management* 22 (2002) 143–156.

¹⁴ Leonard, M. *Fuld The New Competitor Intelligence: The Complete Resource for Finding, Analyzing, and using information about your competitors*, New York .Wiley.1995.

¹⁵ CHOO C.W., *Information management for the intelligent organization : the art of scanning the environment*, Medford, Nj : Information Today Inc., 1998.

- F. Jakobioak, « *L'intelligence économique : La comprendre, l'implanter, l'utiliser* », éditions d'Organisation, Paris, 2004.
- Corine Cohen, Corine Cohen, *document de l'université Aix-Marseille III, La surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille stratégique, et intelligence Stratégique de concepts différents mais complémentaires*, W.P. n°598, Mars 2000, document d'Université Aix-Marseille III. « www.cergam.org »