

# **LES FACTEURS CLÉS DU SUCCÈS POUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE "ÉTUDE EXPLORATOIRE À L'ENTREPRISE SONATRACH AVAL"**

Mohammed Amine DERFOUF, Labo LAREIID, FSECG, Univ Tlemcen  
Pr Wassila TABET- AOUEL, Labo LAREIID, FSECG, Univ Tlemcen

## **Résumé**

L'adoption des fondements de l'intelligence économique par nos entreprises algériennes est primordiale d'autant qu'elles soient caractérisées par leurs relations limitées avec l'environnement. Notre recherche correspond à une enquête exploratoire de type qualitative qui vise à dégager les atouts permettant de répondre aux besoins d'une éventuelle intégration du système d'intelligence économique dans les entreprises appartenant au groupe « SONATRACH AVAL ». Les résultats obtenus ont permis de valider nos facteurs clés identifiés regroupés en cinq catégories: facteurs culturels, facteurs stratégiques, facteurs organisationnels, facteurs individuels et facteurs informationnels.

**Mots clés :** Intelligence Economique, Système d'Intelligence Economique, Facteurs Clés du Succès, Sonatrach aval.

## **Abstract**

The adoption of the foundations of economic intelligence by our Algerian companies is essential especially as they are characterized by their limited relations with the environment. Our research corresponds to a qualitative exploratory survey aimed at identifying the assets required to meet the needs of a possible integration of the economic intelligence system in companies belonging to the "SONATRACH AVAL" group. The results obtained validated our identified key factors grouped into five categories: cultural factors, strategic factors, organizational factors, individual factors and informational factors.

**Keywords:** Economic Intelligence, Economic Intelligence system, Key factors for success, Sonatrach aval.

## **1- Introduction :**

Les entreprises algériennes opèrent dans un environnement mondialisé en pleine transition vers une économie de marché où l'anticipation de l'information est devenue le socle d'un avantage concurrentiel. Par conséquent, il est impératif pour cette dernière de se

doter d'un système qui permet d'extrapoler les tendances d'un environnement de plus en plus complexe et d'utiliser les informations acquises à des fins décisionnelles.

L'IE1 offrant à l'entreprise l'habileté de maîtriser l'information stratégique et sa transformation en connaissance à haute valeur ajoutée pour optimiser au mieux son processus décisionnel afin de bien se positionner dans un environnement propice à son développement.

Cet article consiste à présenter les résultats obtenus à l'issue d'une recherche menée au sein des entreprises appartenant au groupe SONATRACH AVAL portant sur la validation des FCS2 comme des paramètres qui pourraient favoriser et conditionner la réussite d'un SIE3 au sein des entreprises visitées.

Des lors, notre problématique sera axée sur la question centrale suivante :

*Quels sont les facteurs clés du succès susceptibles de conditionner la réussite du Système d'intelligence économique ?*

Afin de répondre à cette problématique, le présent travail de recherche sera organisé autour des axes suivants :

Définition de l'intelligence économique et ses fonctions.

Définition du SIE et ses différents composants.

La validation des FCS identifiés au sein du groupe « SONATRACH AVAL »

## **2- Démarche de recherche**

La recherche effectuée correspond à une enquête exploratoire de type qualitative qui vise à obtenir l'opinion des dirigeants et cadres des entreprises du groupe « SONATRACH AVAL » quant à la pertinence de nos facteurs identifiés, en vue de dégager les atouts permettant de répondre aux besoins d'une éventuelle intégration de la démarche d'intelligence économique dans les pratiques managériales de nos entreprises.

---

<sup>1</sup>IE : Abréviation que nous utiliserons dans cet article pour désigner l'intelligence économique.

<sup>2</sup>FCS : Abréviation que nous utiliserons dans cet article pour désigner les facteurs clés de succès identifié en ce référent au Modèle d'Évaluation de la Réussite d'un Système d'Intelligence Économique « MERSIE » établi par « Mille Chedia Dhaoui » dans sa Thèse de Doctorat « les critères de réussite d'un SIE pour un meilleur pilotage stratégique ».

<sup>3</sup>SIE : Abréviation que nous utiliserons dans cet article pour désigner le Système d'intelligence économique

Par ailleurs et pour contourner le problème d'absence des experts algériens en IE qui pourraient nous aider à valider notre liste de FCS, ni même une entreprise disposant d'un SIE formalisé et organisé qui pourrait constituer un cas de vérification de ces facteurs, nous nous sommes orientés vers des cadres qui ont une expérience dans des domaines en relation directe avec ce système notamment la veille, la gestion du système d'information, et la sécurité industrielle pour donner leurs opinions sur les conditions susceptibles d'optimiser la réussite d'un tel système dans leurs entreprises.

### **3- L'intelligence économique de quoi s'agit-il ? :**

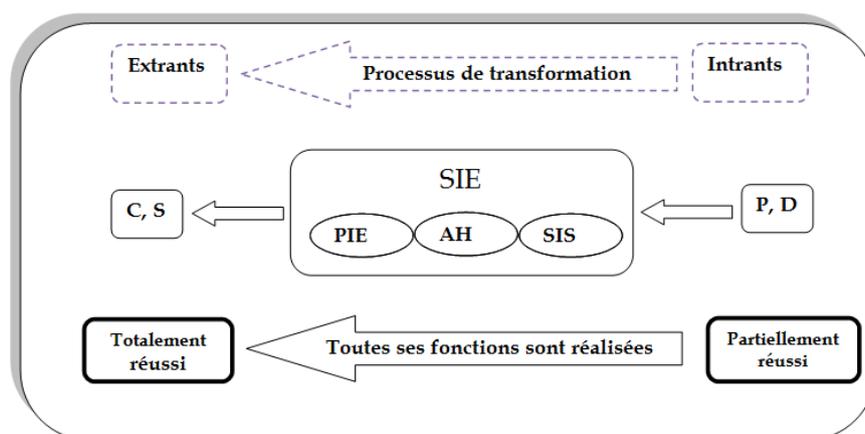
Depuis quelques années, l'IE ne cesse de se développer pour devenir actuellement une discipline à part entière avec son propre objet d'étude et de ses méthodologies. Dans notre travail, nous considérant l'IE comme un ensemble des actions de recherche, de traitement et de diffusion en vue de l'exploitation de l'information utile aux acteurs économiques, ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et du coût. Ces actions, au sein de l'entreprise, s'ordonnent en un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs à atteindre. (Martre, H 1994 :P16).

Notre préoccupation majeure dans cette recherche s'articule autour des FCS d'un SIE afin d'optimiser sa réussite mais avant cela, il est impératif de définir ce que nous entendons par un SIE.

### **4- Le système d'intelligence économique :**

Selon l'approche systémique, le SIE a pour intrants les problèmes décisionnels (**P.D**)survenant dans l'entreprise et pour des extrants les connaissances stratégiques (**C.S**) à haute valeur ajoutée produite par le système après un processus de transformation, afin de favoriser la prise de décision et la mise en pratique des actions stratégiques. (Dhaoui, C. 2008 :P287, 288). Outre, la réussite d'un SIE, signifie la réalisation avec succès de toutes les fonctions qu'il est censé accomplir ou l'atteinte de tous les objectifs qui lui ont été assignés.

Figure N°01 : Les composants d'un SIE réussi



Source : Proposer par les chercheurs.

**(PIE)** Le processus d'intelligence économique : Ce processus se concrétise par un ensemble d'actions coordonnées entre elles, mettant en œuvre des moyens humains et matériels au sein d'une entreprise. (Goria, S., Al, P. 2005 : P84)

**(A.H)** Les acteurs humains dans le processus de d'IE : L'IE fait appel à l'interaction d'un ensemble d'acteurs afin de mettre en œuvre cette démarche (décideur, veilleur et analyste) (Robert, C. 2007, P : P45, 60).

**(SIS)**.Le système d'information stratégique (SIS) : Les SI peuvent être stratégiques sous deux angles : des systèmes d'information qui comportent des informations stratégiques, **Système d'information + stratégique : (SI-S)**, ou des systèmes d'information qui ne comporte que des informations de type stratégiques dédiés uniquement à la prise de décision, **Système + d'information stratégique : (S-IS)** (David, A, Sidhom, S. 2005 : P2).

Après avoir présenté le SIE à travers ses trois composants, nous proposons d'étudier les facteurs favorisant sa réussite.

### **5- La validation des FCS identifiés :**

Dans le but de valider nos facteurs clés identifiés, nous avons approché 34 cadres au sein du groupe « SONATRACH AVAL » à travers une grille d'évaluation où ils ont porté leurs jugements sur les facteurs en cochant selon l'échelle de Lickert l'une des cases appropriées, à savoir : *pas d'accord du tout, plutôt pas d'accord, indécis, plutôt d'accord, totalement d'accord.*

Par la suite et dans le but d'aboutir à un consensus relatif à la pertinence des facteurs clés identifiés, nous avons calculé le degré de consensus par facteur. Nous avons enfin calculé des scores en vue d'une hiérarchisation des FCS selon leur importance chez les cadres contactés dans le processus de la mise en place d'un SIE au sein de leurs entreprises. Pour se faire, nous avons procédé à une pondération des réponses des cadres en s'attribuant à elle : pas d'accord du tout (-2), plutôt pas d'accord (-1), indécis (0)<sup>4</sup>, plutôt d'accord(+1), totalement d'accord, la pondération (+2).<sup>5</sup>Le tableau suivant regroupe les résultats obtenus :

---

<sup>4</sup>Pour éviter d'avoir des réponses du type : indifférent/sans avis

<sup>5</sup>Cette méthode a déjà été utilisée dans le travail de recherche de M, Boulifa I., Mamlouk Z., Lesca H, « Identification des Facteurs Critiques de Succès pour la mise en place de la veille stratégique, thèse doctorat 2008 », en vue de valider des facteurs dans le domaine de l'intelligence économique

**Tableau N01 : Les résultats obtenus après la pondération**

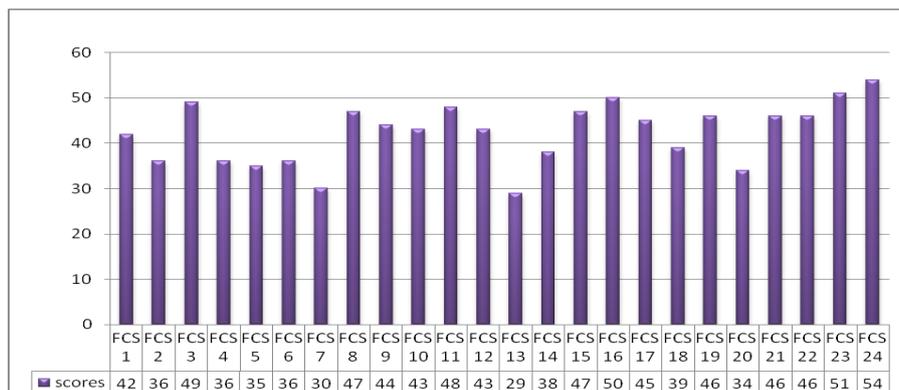
<b>Les facteurs clés de succès hiérarchisés</b>	<b>Scores</b>	<b>Degré de consensus</b>
FCS24 : Protéger le patrimoine immatériel de l'entreprise	54	0.971
FCS23 Diffuser l'information pertinente au bon moment, aux bons destinataires et selon un format adapté.	51	0.941
FCS16 : Mettre en place une procédure d'évaluation des compétences.	50	1.000
FCS03 : Développer un état d'esprit favorable au changement,	49	0.912
FCS11 : Développer des stratégies proactives	48	0.912
FCS15 : L'organisation de l'entreprise en mode réseau.	47	1.000
FCS08 : Maîtriser le facteur temps dans la décision stratégiques	47	0.912
FCS19 : Protéger les compétences clés de l'entreprise	46	0.971
FCS21 : Mettre en place une écoute permanente de l'environnement	46	0.941
FCS22 : Mettre en place une procédure de traitement des informations.	46	0.941
FCS17 : Diagnostiquer régulièrement les besoins en compétences clés nécessaires au fonctionnement du SIE.	45	1.000
FCS09 : Développer des stratégies réactives	44	0.941
FCS12 : Le rattachement de l'unité de l'IE au niveau élevé de la direction générale.	43	0.912
FCS10 : Développer des stratégies pré actives	43	0.912
FCS01 : Développer une culture de discrétion et de confidentialité.	42	0.912
FCS18 : Anticiper l'évolution des compétences	39	0.941
FCS14 : Structurer l'entreprise en un SIE	38	0.882
FCS02 : Instaurer une culture d'ouverture sur l'extérieur	36	0.853
FCS04 : Instaurer une véritable culture informationnelle en interne.	36	0.853
FCS06 : Développer des stratégies flexibles	36	0.853
FCS05 : Savoir communiquer dans un contexte culturel différent	35	0.824
FCS20 : Décrire le plus finement possible la demande informationnelle	34	0.853
FCS07 : Instaurer une vision stratégique explicite et partagée	30	0.794
FCS13 : L'organisation du SIE (centralisée et/ou décentralisée).	29	0.824

## **6- Discussion des résultats**

À travers les résultats obtenus, nous pouvons constater que le degré de consensus réalisé par tous les facteurs est supérieur à 79% ce qui nous permet de retenir tous les FCS que nous avons identifiés. Ce résultat concorde parfaitement avec le traitement analytique que nous avons effectué avec le logiciel SPSS, du fait que, la moyenne, le mode et la médiane étaient positionnés entre les deux derniers échelons, c'est-à-dire dans les intervalles « plutôt d'accord » et « totalement d'accord ».

À présent nous allons interpréter le classement hiérarchique des FCS par catégorie des facteurs :

**Figure N02 : Scores des FCS suite aux pondérations**



À travers le tableau N° : 01 et la figure N° : 03 au-dessus nous pouvons constater un score assez important pour les FCS culturelles N° 36 et 47, ce qui indique qu'il est primordial d'agir sur la culture de l'entreprise et prendre en considération celle de son environnement pour réussir la pratique de l'IE. En effet, c'est l'attitude à agir ensemble et d'une façon coordonnée qui fonde la performance de l'entreprise.

En ce qui concerne les facteurs stratégiques, les FCS N° :88, 99,1010 et 1111, ont été les plus soutenus par les répondants, ce qui

<sup>6</sup>Développer un état d'esprit favorable au changement, à la nouveauté et à la créativité pour être en phase avec l'évolution incessante de l'environnement.

<sup>7</sup>Instaurer une véritable culture informationnelle en interne.

<sup>8</sup>Maîtriser le facteur temps dans la décision et l'action stratégiques

démontre que l'entreprise doit agir en mode d'action face à son environnement et dépasse les pratiques de veille et l'adaptation dans le but de peser sur le changement et non de s'y soumettre.

Quant aux facteurs d'ordre organisationnels, nous remarquons une prédominance des FCS N° :1512, 1213 et 1414, ce qui révèle l'importance cruciale de la structure et l'organisation pour permettre un alignement des objectifs du SIE sur les objectifs stratégiques de l'entreprise en faveur du processus décisionnel dans une logique de partenariat et de coopération.

Les FCS d'ordres individuels N° :1615, 1716, 1817 et 1918, étaient totalement acceptés par les cadres consultés, avec un degré de consensus égal à 100 %, cela démontre que les compétences détenues par l'entreprise représentent le socle du SIE. En effet, il est primordial pour l'entreprise qui désire procurer un avantage compétitif de développer ses compétences collectives afin de favoriser son capital connaissance et accélérer le processus d'innovation.

Pour les facteurs informationnels nous pouvons constater une domination des FCS N° 2419 et 2320, ce qui exprime la grande importance de la pertinence des informations en matière de fiabilité, protection, de discrétion et de confidentialité pour réussir un SIE. D'autre part, les FCS 2121 et 2222 ont obtenu un score assez important, ce qui démontre l'intérêt d'une surveillance permanente de l'environnement, l'identification des besoins en informations et l'analyse des informations obtenues dans le processus décisionnel.

---

<sup>9</sup>Développer des stratégies réactives pour s'y adapter le plus rapidement possible

<sup>10</sup>Développer des stratégies pré actives en considération les changements prévisibles et s'y préparer

<sup>11</sup>Développer des stratégies proactives pour développer un renouveau stratégique fondé sur l'innovation en fonction de la dynamique environnementale

<sup>12</sup>L'organisation de l'entreprise en mode réseau (réseaux internes et externes)

<sup>13</sup>Le rattachement de l'unité de L'IE au niveau élevé de la direction générale.

<sup>14</sup>Structurer l'entreprise en un SIE afin que tous les acteurs puissent participer activement à la réussite du SIE.

<sup>15</sup>Mettre en place une procédure d'évaluation des compétences dans l'entreprise.

<sup>16</sup>Diagnostiquer les besoins en compétences clés nécessaires au fonctionnement du SIE.

<sup>17</sup>Anticiper l'évolution des compétences des acteurs en fonction de la dynamique environnementale.

<sup>18</sup>Protéger les compétences de l'entreprise contre le risque de débauchage du personnel qualifié.

<sup>19</sup>Protéger le patrimoine immatériel de l'entreprise contre le risque de fuites d'informations stratégiques.

<sup>20</sup>Diffuser l'information pertinente au bon moment, aux bons destinataires et selon un format adapté.

<sup>21</sup>Mettre en place une écoute active et permanente de l'environnement.

<sup>22</sup>Mettre en place une procédure de traitement des informations brutes collectées.

## **7- Conclusion**

Les résultats auxquels nous avons abouti à l'issue de notre recherche exploratoire révèlent que la mise en œuvre d'un SIE est un processus complexe qui nécessite d'une part d'instaurer une véritable culture informationnelle favorable à la nouveauté et la créativité pour permettre à l'entreprise d'entreprendre collectivement en valorisant l'intelligence et d'autre part une redéfinition de la stratégie selon un mode d'action, car l'IE exige un passage d'une prise en compte passive de l'environnement, à une prise en compte active où l'environnement est considéré comme une variable stratégique sur laquelle l'entreprise peut agir.

En parallèle, l'entreprise doit simultanément faire évoluer sa politique des ressources humaines en fonction des exigences du SIE et procéder à une reconfiguration de sa structure en faveur d'une logique de partage et de coopération afin de créer les conditions d'ordre humain et matériel qui permettent à ses connaissances de servir son processus décisionnel.

### **Bibliographie**

- Dhaoui, C. Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique: Proposition d'un Modèle d'Évaluation de la Réussite d'un Système d'Intelligence Économique MERSIE (Doctoral dissertation, Nancy 2), 2008.
- David, A., & Sidhom, S. Intégration de la démarche d'Intelligence Économique dans l'architecture fonctionnelle d'un système d'information. In *Le Système National d'Information Economique: Etat et perspectives*, 2005.
- M, Boulifa I., Mamlouk Z., Lesca H, « Identification des Facteurs Critiques de Succès pour la mise en place de la veille stratégique, thèse doctorat, 2008.
- Général du Plan, C. Rapport du Groupe 'Intelligence économique et stratégie des entreprises'. Paris: La Documentation française, 1994.
- Robert, C. L'annotation pour la recherche d'information dans le contexte d'intelligence économique (Doctoral dissertation, Université Nancy II), 2007.
- Gorla, S., Knauf, A., David, A., & Geffroy, P. Le processus d'Intelligence Economique: Une étude selon le point de vue de l'infomédiaire et des problématiques de recherche d'information. In *Colloque ATELIS (ATELiers d'Intelligence Stratégique) (Poitiers) 2005*, (pp. 99-114).