

**L'ETAT DE L'ART DES PRATIQUES DE LA  
VEILLE STRATEGIQUE  
ET DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE EN  
ALGERIE**

**THE ART OF PRACTICES OF THE STRATEGIC  
WATCH AND ECONOMIC INTELLIGENCE IN  
ALGERIA**

Souad CHADER\*

Ecole Nationale Supérieure de Management, ENSM, Koléa, Tipaza, Algérie  
S.chader@ensm.dz

Sofiane SAADI

Laboratoire en Gestion et Organisation des entreprises, Vancouver, BC,  
Canada  
Nt2s@nt2s.net

Date de soumission 2017-06-17	Date d'acceptation 2018-12-02	Publié en ligne 2018-12-15
----------------------------------	----------------------------------	-------------------------------

**Résumé :**

Depuis 18 ans déjà, l'environnement scientifique et économique algérien a connu l'émergence des concepts de Veille Stratégique et Intelligence Economique (SV/IE). Nous voulons à travers cet article, dresser l'état de l'art des pratiques de ces concepts dans le milieu administratif public. En s'appuyant sur une recherche exploratoire que nous avons menée sur le terrain concernant les structures mises en place de SV/IE dans les institutions du Gouvernement Algérien. Cet état de l'art a dégagé les vrais obstacles à l'ancrage des pratiques de la SV/IE qui ne se réalisera qu'avec une synergie transversale et un investissement durable dans les ressources humaines.

**Mots clés :** Veille Stratégique, Intelligence Economique, Algérie.

---

\* Auteur correspondant

**Abstract:**

It has been 18 years since the Algerian scientific and economic environment was marked by the emergence of Business Intelligence and Competitive Intelligence. This article draws up the state of the concepts in public administration. Based on an exploratory research in Algerian government institutions. This state of the art has identified the real obstacles to anchoring the Business Intelligence' and Competitive Intelligence's practices that can be achieved only through transversal synergy and sustainable investment in human resources.

**Key words:** Business Intelligence, Competitive Intelligence, Algeria.

**1. Introduction :**

La pression croissante d'une concurrence devenue de plus en plus aiguë, ambiguë et multiforme couplé au niveau d'exigence des besoins et des challenges sans cesse accrus et changeants des comportements des consommateurs rend le management par les méthodes classiques difficile et inopérants. L'économie du 21<sup>ème</sup> siècle a besoin de nouvelles visions, de beaucoup d'imagination, de créativité et d'innovation en matière de management des affaires afin d'assurer la pérennité, la compétitivité et la performance durable pour nos organisations.

L'adaptation aux changements de l'environnement est une nécessité pour faire face aux défis. L'identification des changements le plus efficacement possible est un problème de gestion méritant une vraisétude approfondie (Brouard, 2004 : PP 1).

Les enjeux majeurs de la performance des organisations reposent donc désormais sur de nouvelles ressources intangibles. Qui sont liées à la capacité d'innovation, à la maîtrise de la compétence stratégique telle que l'accumulation du savoir, sa mobilisation rapide dans le processus de production et de coopération volontaire entre les acteurs économiques (Delbecque E, Pepin J.F., 2008, PP 38). La veille stratégique et l'intelligence économique (SV/IE) sont des outils majeurs de la maîtrise de l'environnement au service du maintien de la compétitivité et de la performance durable des organisations.

Notre problématique principale s'articule sur le rôle et l'importance de SV/IE en Algérie au sein des structures et instances gouvernementales, 18 ans après son émergence et mise en pratique. Nous avons privilégié l'observation des structures de SV/IE au sein des institutions du Gouvernement pour comprendre les pratiques existantes, les rendre explicites et surtout donner une appréciation sur l'apport au management des organisations.

L'objectif de cette étude est de présenter l'historique des pratiques de SV/IE au sein du Gouvernement et de ses institutions. L'étude est constituée de quatre parties dont la première présente le cadre conceptuel et la seconde la méthodologie utilisée. La troisième partie portera sur une discussion des résultats obtenus et enfin la dernière présente une conclusion et des recommandations.

## **2. Cadre conceptuel :**

Les concepts de la veille stratégique et de l'intelligence économique sont récents et font encore couler de l'ancre. Ils font l'objet de plusieurs définitions ceci depuis le rapport de Martre 1994.

Le rapport de **MARTRE** a définie l'IE : « comme l'ensemble des actions coordonnées, de recherche, et de traitement et de distribution en vue de son 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 de coût. L'information utile est celle dont on a besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel. Ces actions, au sein de l'entreprise, s'ordonnent autour d'un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs de l'entreprise. » (MARTRE, 1994, PP 12)

«L'IE se définit comme la recherche et l'interprétation systématique de l'information accessible à tous, afin de décrypter les intentions des acteurs et de connaître leurs capacités. Elle comprend toutes les opérations de surveillance de l'environnement concurrentiel (veille, protection et l'influence). » (Harbulot, 1997, PP 12).

Autrement dit, l'IE s'articule autour de la maîtrise de l'information stratégique, la sécurité des organisations et de l'économie et enfin la compétitivité et la performance comme finalités. L'IE présentée comme un outil de compétitivité, fondée sur le principe de s'informer par tous les moyens légaux, comprendre l'environnement pour agir, appréhender les stratégies des concurrents pour anticiper les marchés à venir et prendre les meilleures décisions dans un contexte de guerre économique suite aux mutations de l'environnement.

Par sa capacité à rassembler des informations thématiques diverses et à fournir une vision large du contexte, la veille constitue un maillon essentiel dans le processus de l'IE. D'ou, elle est considérée comme étant « un processus collectif continu par lequel un groupe d'individus traquent, de façon volontariste, et utilisent des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise, dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire des risques et l'incertitude en général, ce qui permet à l'entreprise d'agir très vite et au bon moment ». (Lesca, 1994, PP 38).

Une définition de l'IE bien spécifique de l'**Etat Algérien a été adoptée en 2006**, considérée l'IE comme : « une activité de recueil, de l'analyse, du traitement et de la diffusion de l'information pertinente et utile qui contribue à la production des connaissances indispensables à la prise de décision et au pilotage des entreprises constituant le tissu industriel national. Elle s'entend comme une démarche d'anticipation et de projection dans le futur, fondée sur les liens qui unissent les réseaux des entreprises et ceux des opérateurs économique » (Baaziz, 2014, PP6).

Dans cette perspective le rôle de l'Etat consiste en la mise en œuvre d'une politique nationale de veille stratégique et d'intelligence économique, à même d'offrir à l'entreprise en amont les moyens de se doter des outils de veille informationnelle, (analyse et synthèse de l'information, études prospectives et technico opérationnelles...). En aval les outils d'exploitation de l'information, la sécurisation des systèmes d'information et enfin la mise en place de cellules de crise, en s'appuyant sur des stratégies d'influence et de lobbying.

### **3. Méthodologie :**

La méthodologie utilisée dans cette étude fait recours à une stratégie de recherche davantage qualitative basée sur le terrain. L'approche qualitative est une « méthodologie appropriée pour étudier un concept émergent et mal défini comme l'est le concept veille stratégique» (Brouard, 2004 : PP 4).

#### **3.1. Recherche – Action :**

Puisque les questions visées par la présente étude portent sur la compréhension, donc la méthodologie de recherche retenue est la recherche – action. (Brouard, 2004 : PP 4). Cette méthodologie s'efforce de rendre visible ce qui est habituellement caché dans les groupes, les organisations et les institutions.

#### **3.2. Brainstorming :**

C'est une technique qui comprend la génération des idées et l'analyse des objectifs. Il permet en peu de temps de répertorier les idées, de les solutionner et bien même peut être davantage collecté les données via les interactions avec les collaborateurs potentiels. Le brainstorming est organisé et animé par un animateur « sponsors » qui conduit la discussion dans le groupe.

#### **3.3. Collecte de données :**

**3.3.1. Le Gouvernement :** Une première recherche réalisée sur le

terrain, nous a permis de récolter toutes les données concernant la création, l'organisation et les missions des structures placées au sein du gouvernement pour organiser et animer les activités de VS /IE.

**3.3.2. Les ministères :** Une deuxième recherche s'est consacrée aux vingt-sept ministères qui constituent le Gouvernement Algérien.

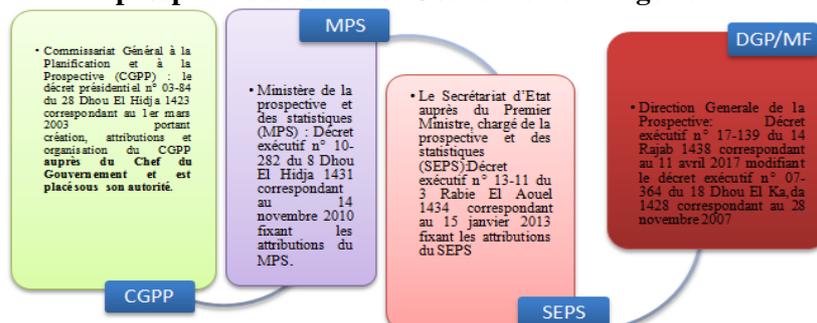
## 4. Résultats et discussions :

### 4.1. L'évolution historique de la structure de la veille et de la prospective au sein du Gouvernement Algérien :

En janvier 2002, fut créé l'Agence Spatial ALgérienne (ASAL), auprès du Chef du Gouvernement. Cette agence a permis de faire l'éclairage sur l'activité de la veille et de la perspective. Elle était chargée d'assurer une veille technologique et scientifique, aussi de mener des études prospectives à travers l'évolution des tendances scientifiques et technologiques à l'échelle internationale se rapportant au domaine des techniques spatiales.

A partir de cette initiative, les intérêts aux études prospectives et à la veille se sont accumulés pour faire face à la conjoncture. Ainsi, des structures se sont succédées pour organiser et encadrer ces activités, qui sont représentées dans la figure N°1 suivante :

**Figure N°1: L'évolution historique de la structure de la veille et de la prospective au sein du Gouvernement Algérien**



Source : Réalisé par nous-mêmes (SGG<sup>1</sup>)

<sup>1</sup>SGG : Secrétariat Générale du Gouvernement

C'est maintenant que vient en réalité la première structure de la veille et de la prospective au sein du Gouvernement. En 2003, le **Commissariat Général à la Planification et à la Prospective (CGPP)** a été créé auprès du Chef du Gouvernement. Il été chargé de proposer, en concertation avec les secteurs et institutions concernés, les stratégies, effectuer toutes études et analyses portant sur les enjeux, défis et objectifs de développement économique et social à long et moyen termes de la Nation. Aussi, d'assurer la veille stratégique, la prospective et le développement du système national d'information statistique, sans oublier l'élaboration des notes de conjecture. LeCGPP a été soutenu par les décisions du conseil du Gouvernement en 2006.Ces dernières portent sur la stratégie et les politiques de relance et de développement industriels, par la mise en place d'une démarche d'IE au profit de l'Etat et de l'ensemble des entreprises publiques. En réalisant quatre objectifs, à savoir la diffusion d'une culture IE, suivi de la mise en place de dispositifs de veille capables de faire face aux enjeux de l'environnement, enrichie par la création d'une synergie publique/privé et enfin le développement de la fonction prospective par la mise en système dans les institutions, des centres de recherche et des acteurs économiques.

Vue l'immensité du chantier confié au CGPP, un **Ministère** dédié à la **Perspective** et aux **Statistiques (MPS)** a vu le jour en novembre 2010, pour assurer le suivi et le contrôle de la mise en œuvre de l'IE et la VS. Il rend compte des résultats de ses activités au Gouvernement selon les formes, modalités et échéances établies.

Afin de maintenir la politique générale du Gouvernement et de son programme d'action, le **Secrétaire d'Etat de la Prospective et des Statistiques (SEPS)** auprès du Premier ministre a été créé et prend la place du MPS. Il propose et organise le renforcement du système national d'information économique et statistique. Cette structure a été créée en début d'année 2013 et dissoute avant la fin de la même année.

Pour continuer à faire de la veille et des études perspectives, la structure

SEPS a été transférée vers une **Direction Générale de la Prospective (DGP)** sous la tutelle du Ministère des Finances.

#### **4.2. Comparaison entre les quatre structures de la veille et de la prospective :**

1-**La hiérarchie** : les deux structures le CGPP et le SEPS étaient placés respectivement auprès du Chef du Gouvernement et du Premier Ministre. Cette position leur permettait de travailler en concertation avec les secteurs et institutions concernés. Le MPS était un ministère comme tout autre ministère, mais avec l'autorité du chef du Gouvernement, donc il chapotait les activités de veille et de prospectives. Par contre, la DGP est une direction sous la tutelle du ministère des finances. Elle ne bénéficie pas de la position hiérarchique auprès des autres institutions.

2-**La transversalité avec l'ensemble des institutions** : Les trois premières structures (CGPP, MPS, SEPS) assuraient la transversalité lors de la réalisation de leurs missions. Hors que la DGP ne peut pas l'assurer du fait qu'elle est une direction parmi d'autres d'une institution parmi d'autres.

3-**Le système d'information** : Sa mise en place et son développement font partie des missions indispensables dans toutes les structures, avec l'idée de l'élargissement dans tous les domaines et secteurs, au fur et à mesure de l'évolution.

4-**L'activité de veille stratégique et prospective** : L'évolution dans le temps et le retour d'expérience, font que ces activités cèdent la place aux études et analyse perspectives et veille technologique, veille économique, veille juridique et veille normative.

5-**Les notes de conjoncture** : C'est le support du compte rendu des résultats des activités de la structure transmise au Gouvernement selon les formes, modalités et échéances établies. Les fréquences d'établissement de cette note suivaient une tendance décroissante jusqu'à son annulation par la DGP.

6-**L'organisation des structures** : L'organisation structurelle s'est développée depuis les cinq divisions du CGPP aux sept directions pour

le MPS. Pour passer à neuf directions comme organisation du SEPS et en fin la DGP reprend sept directions.

**7- Les nouvelles activités :** L'évolution des structures a permis la prise en charge de nouvelles activités comme : documentation et archive, constitution des bases de données, sécurités des données et des systèmes, méthodes et instruments d'analyse, le besoin de dématérialisation, développement fondé sur la connaissance et les risques.

#### **4.3. L'insertion d'une structure de veille et de prospective au sein des ministères du Gouvernement Algérien :**

Le Gouvernement Algérien est constitué de vingt-sept ministères (jusqu'à juin 2018). Depuis l'émergence des activités de veille et de prospective, leur insertion n'a pas pris fonction dès la création de la structure au sein du Gouvernement.

Parmi les vingt-sept ministères, il y a que deux ministères qui ne contiennent aucune structure de veille ou de prospective, ni de système d'information ou de documentation et d'archive. Il s'agit du ministère des Affaires religieuses et des Habous et du ministère des relations avec le parlement. Par contre, l'organisation de tout le reste présente une structure dédiée à la veille ou à la perspective. Leurs positions dans l'organigramme dépendent selon l'importance que le ministère donne aux activités de VS/IE.

#### **4.4. L'implication des ministères dans les activités de veille et de prospective :**

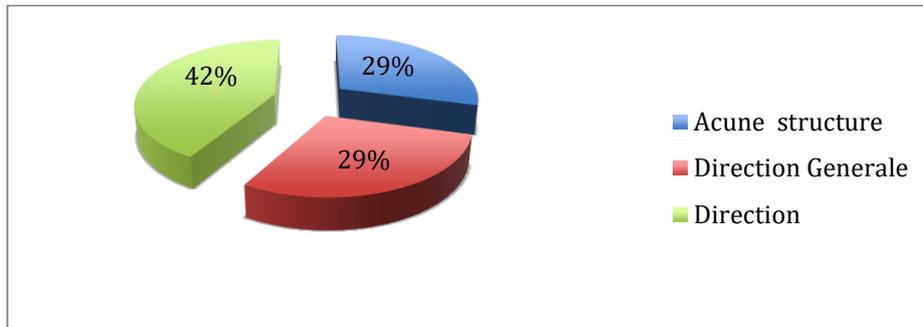
L'exploitation de l'organisation des ministères ayant une structure de veille et de prospective, nous a permis de constater que :

1-29 % du total des ministères n'ont aucune structure dédiée à ces activités ;

42 % du total des ministères ont une structure du rang Direction dédiée à ces activités ;

29 % du total des ministères ont une structure du rang Direction Générale dédiée à ces activités.

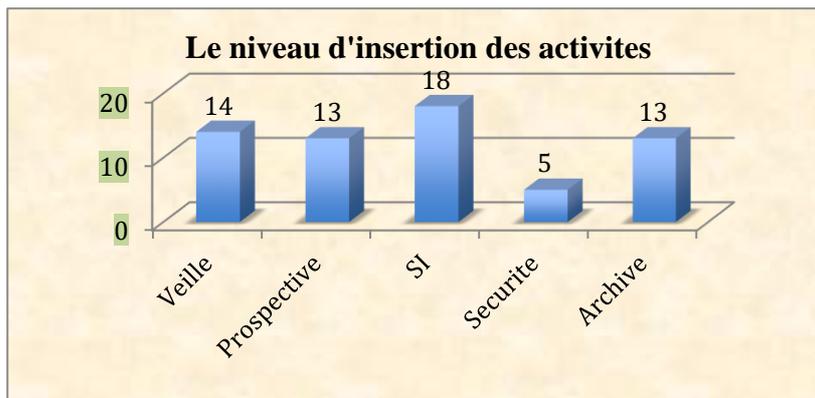
#### **Figure N°2: Le rang de la structure de la veille et de la prospective**



Source : Réalisé par nous - mêmes

2- Le niveau d'insertion des structures chargées des activités sont classés comme suit : 1/Système d'information, 2/veille,3/prospective et documentations et des archives et en dernière position la sécurité.

Figure N°3:Le niveau d'insertion des activités



Source : Réalisé par nous - mêmes

3-Les structures chargées de la veille et de la prospection sont d'ordre une sous-direction dans tous les ministères, à l'exception du ministère de l'industrie et des mines, d'ou apparaît l'importance apporter à ces activités ;

4- Les modifications apportées à l'organisation de l'administration centrale des ministères, se sont accentuées à partir des années 2010, suite à la création du MPS.

## 5. Conclusion :

L'élément principal déclencheur de l'intérêt du Gouvernement porté sur la veille et la prospective était les attentes du comité scientifique chargé de la création de l'ASAL. Cet intérêt s'est traduit immédiatement par une mise en action sous forme de structure dans tous les niveaux institutionnels. Cette recherche exploratoire nous a permis de constituer une vue panoramique de l'insertion des activités de veille et de prospection au sein des structures et institutions du Gouvernement Algérien.

Avec les structures qui existent aujourd'hui, nous avons pu détecter grâce à la méthodologie recherche action quelques obstacles à l'ancrage des pratiques de la SV/IE :

- Le non existence d'une volonté politique stable. Les orientations et les décisions change selon les conjonctures sur l'air du temps ;
- La culture du partage et de l'échange des informations et de la connaissance fait des progrès timides ;
- L'absence d'un système d'information par domaine et par secteur rend le développement d'un système d'information national très difficile ;
- La réussite des pratiques de la veille et de la prospective est conditionnée par l'existence d'une institution « sponsors » qui doit chapeauter l'ensemble des institutions pour assurer la transversalité et la durabilité ;
- L'absence de l'ancrage juridique et réglementaire de ces activités ;
- Ces activités ne sont pas privilégiées dans la structure organisationnelle, qui souvent sont représentées par des sous directions ;
- Une défaillance palpable dans la formation des ressources humaines surtout les pilotes des structures ;
- Une négligence dans les technologies utilisées (matériels informatiques, logiciels, les TIC, l'accès à l'internet, etc.).

Les recommandations suggérées à la fin de cette étude sont centrées sur la transversalité par la mutualisation des actions et surtout par l'apport de la formation via le transfert des savoirs qui est le moteur de la synergie.

#### **Bibliographie :**

1- BAAZIZ A., QUONIAM L., REYMOND D., « Quel modèle d'intelligence économique pour l'Algérie ? Quelques pistes de réflexion », Séminaire International sur l'intelligence économique : un enjeu majeur de compétitivité,

21-22 mai 2014, Alger, Algérie, P6.

2- BROUARD F., «Développement d'un outil Diagnostique des pratiques de la veille stratégique des PME», 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27 - 29 Octobre 2004, Montpellier, France, P. 4.

3-DELBECQUE E, PEPIN J.F., «Management et IE » Cahiers de la sécurité N° 4, Avril 2008. PP. 38.

4- HARBULOT C., BAUMARD P.,«Perspective historique de l'intelligence économique », Intelligence Economique, Vol 1, France, 1997, P4.

5-LESCA H., « Veille stratégique pour le management stratégique : Etat de la question et axes de recherche », Economies et Sociétés, *Sciences de Gestion*, Vol. 20, n° 5, France, 1994, PP. 31-50.

6-MARTRE H, « Intelligence économique et stratégie des entreprises », Documentations Française, France,1994, P12.

7- SGG : Secrétariat Générale du Gouvernement, [en ligne]. [Consulté le 28 mai 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.joradp.dz/hfr/>