



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

Colloque National sur :

Stratégies d'organisation et d'accompagnement des PME en Algérie

18 et 19 Avril 2012

**Intelligence économique et PME
Enjeux, expériences et perspectives**

Réalisé par :

Pr. Dr. Mohamed KOUIDRI

Maître Assistant. Abdelkader CHETTIH

Résumé

Cette étude a pour but de donner un éclairage sur les initiatives et dispositifs étrangers en faveur des PME dans les pays les plus emblématiques de la culture de l'Intelligence Économique: le Japon, les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne et la France. Elle propose également des mesures et dispositifs aujourd'hui éprouvés susceptibles de favoriser l'intégration et la mise en place de dispositifs opérationnels d'Intelligence Économique au sein des PME, dans le contexte de notre pays.

Introduction :

Les PME aujourd'hui constituent à la fois la substance du système productif et son principal facteur de renouvellement car leurs performances sont d'abord économiques et sociales avant de se traduire sur le plan financier et ce contrairement des grands groupes où la stratégie et les résultats économiques et sociaux sont largement subordonnés aux impératifs financiers qui s'imposent du fait de l'ouverture de leur capital, Dans cette perspective, les PME restent plus proches que les grandes entreprises de la création de richesses réelles comme condition de création de valeur partagée entre les propriétaires du capital de l'entreprise, ses salariés et ses clients. La place ou le rôle des PME sont donc absolument inévitables.

Mais, l'état et les dirigeants des petites et moyennes entreprises sont-ils réfractaires aux enjeux de l'information dont ils ont besoin pour prendre la bonne décision ?

La gestion stratégique de l'information économique est devenue l'un des moteurs essentiels de la performance globale des entreprises notamment les PME. En effet, le processus de mondialisation des marchés contraint les agents économiques à s'adapter aux nouveaux équilibres qui s'établissent entre concurrence et coopération. Désormais, la conduite des stratégies industrielles repose largement sur la capacité des entreprises à accéder aux informations stratégiques pour mieux anticiper les marchés à venir et les stratégies des concurrents.

Cette étude est un extrait d'une thèse doctorale en cour de préparation par nos soins, et après un recensement des enjeux de l'Intelligence Économique pour les PME, a donc pour but de donner un éclairage sur les initiatives et dispositifs étrangers en faveur des PME dans les pays les plus emblématiques de la culture de l'Intelligence Économique: le Japon, les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne et la France. Elle propose également des mesures et dispositifs aujourd'hui éprouvés susceptibles de favoriser l'intégration et la mise en place de dispositifs opérationnels d'Intelligence Économique au sein des PME, dans le contexte de notre pays.

I. Les origines de l'intelligence économique :

I.1. Historique :

Le concept de compétitive intelligence, à l'origine de l'Intelligence Économique, a été énoncé pour la première fois au milieu des années 1980 par Michael Porter, professeur à la Harvard Business School, qui constate que la surveillance et l'analyse des activités des concurrents est le rôle premier des entreprises meneuses¹. Depuis la fin du siècle dernier, l'Intelligence Économique ou ses équivalents progressent dans tous les pays et les entreprises ayant l'ambition de développer leur leadership et d'assurer leur avenir.

Par exemple, en France, l'avènement de l'Intelligence Économique a été précédé par le concept de « veille », qui s'est développé dans les années 1980 sous ses différentes formes (technologique, concurrentielle, stratégique...). La première d'entre elles fut la « veille technologique », issue simultanément de l'émergence des technologies de l'information et de la communication permettant notamment d'opérer une mise sous surveillance de certaines sources d'information utiles.

Vers la fin des années 80, cette veille s'est alors progressivement étendue à d'autres thèmes d'intérêt pour l'entreprise (veille concurrentielle, veille commerciale, veille réglementaire, etc.) avant de se généraliser à l'ensemble de ces thèmes sous le libellé veille stratégique.

La veille porte l'accent avant tout sur la recherche et la collecte d'informations, et correspond le plus souvent à la mise en œuvre d'un ensemble de méthodes et de savoir-faire utiles à la conduite de ces activités : exploitation du réseau internet, interrogation de bases de données, collecte d'informations informelles...

L'Intelligence Économique dépasse le concept de veille en se focalisant sur la véritable finalité d'une telle démarche, qui consiste à comprendre l'environnement de l'entreprise. Elle permet aux décideurs de l'entreprise de disposer des informations nécessaires afin de comprendre et maîtriser davantage l'environnement dans lequel elle évolue, leur permettant par conséquent de prendre des décisions et d'agir en toute connaissance de cause. Dans une telle démarche, l'information devient alors une matière première stratégique pour l'entreprise. Mais elle ne peut réellement le devenir que si, au-delà de sa recherche et de sa collecte, l'information est également traitée et restituée aux décideurs de l'entreprise de façon qu'ils puissent se l'approprier et l'exploiter. Car comme le soulignent à juste titre les acteurs économiques japonais : « l'information appartient à celui qui l'exploite ».

I.2. Définition Académique :

Alors, l'Intelligence Économique peut se définir **comme 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, 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 contreinfluence, au bénéfice d'acteurs privés ou publics. Elle doit également viser la protection du patrimoine national, notamment dans les domaines technologique et industriel.

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. Ces actions sont conduites dans le strict respect de la légalité, différenciant ainsi l'Intelligence Économique du renseignement. Le terme français d'Intelligence Économique est une traduction globale des concepts anglo-saxons de « *competitive intelligence* » (intelligence des rivalités concurrentielles), d'« *information management* » (gestion de l'information en interne) et de « *competitive knowledge* » (recherche et gestion de l'information stratégique). L'Intelligence Économique Stratégique constitue donc une action dans le domaine de l'information, de l'image collective et du sens, 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 planète³.

I.3. Définition fonctionnelle de l'E

On peut considérer l'Intelligence Economique comme **combinaison de trois fonctions informationnelles : le renseignement, la protection de l'information et l'influence.**

I.3.1 La fonction de renseignement :

Sert à anticiper les menaces et les opportunités, c'est-à-dire à réduire l'incertitude. Une entreprise peut pratiquer le renseignement en transformant les informations en connaissances. Par ce processus, elle cherchera à être mieux renseignée sur l'environnement que ses concurrentes, et à être informée sur ceux-ci. Le renseignement suit un cycle, dit cycle de l'information (définition des besoins, recueil, traitement, diffusion). La fonction de renseignement sert à modifier l'asymétrie d'information pouvant exister entre l'entreprise et ses concurrents, au profit de la firme se renseignant sur les autres, et mieux que les autres. Il ne s'agit pas d'espionnage, mais de renseignement économique « légitime », pratiqué par une entreprise. Cette fonction est connue sous le terme de veille.

I.3.2 La fonction de protection :

Définie par la gestion du risque informationnel, 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. Elle revient à assurer la sûreté et la sécurité informationnelle de l'entreprise. La gestion des brevets fait partie de l'arsenal défensif d'une entreprise et protège la connaissance technique. Les clauses de confidentialité, les restrictions d'accès aux locaux, les firewalls constituent des exemples d'outils à la disposition des managers pour protéger les informations.

I.3.3 La fonction d'influence :

Elle a pour vocation de modifier l'environnement par des pressions informationnelles. Les actions de lobbying sont une pratique d'influence classique exercée par des entreprises, mais il en existe d'autres, que l'on peut regrouper en deux catégories: la coordination et le découragement⁴. Les firmes adressent des signaux de coordination lorsqu'elles veulent éviter une collision frontale avec des firmes rivales (évitement), ou avec des firmes partenaires (entente). Le découragement des

firmes rivales consiste à brouiller leur système de renseignement, pour les induire en erreur ou les paralyser.

Ces pratiques sont très difficiles à étudier car, évidemment, très discrètes. Mais les opérations de désinformation ne sont pas forcément spectaculaires¹⁵ : annonces de rachats qui n'ont pas lieu, de places de leaders sur un périmètre de marché non défini... ces opérations restent cependant très difficiles à étudier car les entreprises sont naturellement extrêmement discrètes à ce sujet.

Ces trois fonctions peuvent être remplies de façon légale. Dans le cas contraire, on parlera d'espionnage ou de corruption, pas d' l'Intelligence Economique. Elles sont des pratiques informationnelles des entreprises, entrant dans le champ d'étude des sciences de gestion.

I.4. Autres propositions pour une conception managériale de l'Intelligence Economique :

L'Intelligence Economique, par ses trois fonctions, est un mode de gestion des flux d'information entre l'entreprise et son environnement. C'est donc, d'une certaine façon, un **mode de management stratégique de l'information**.

L'Intelligence Economique est un mode de gestion de l'asymétrie informationnelle. Elle vise à augmenter cette asymétrie au profit de la firme qui la pratique et lui confère ainsi une source d'avantage concurrentiel. Les fonctions de renseignement, de protection et d'influence font pencher la balance de l'avantage concurrentiel au profit de la firme qui pratique l'Intelligence Economique au détriment de la firme qui ne pratiquerait aucune des trois fonctions. Si elle pratiquait seulement la fonction de renseignement, l'écart serait moins important, mais resterait en faveur de la première firme.

Combinaison de fonctions de gestion de l'information, contribuant à la formation de l'avantage concurrentiel, l'Intelligence Economique est donc bien un concept utilisable en sciences de gestion. Sa «définition fonctionnelle» est d'autant plus intéressante qu'elle est « opérationnelle », c'est-à-dire qu'elle permet de repérer les pratiques des entreprises sur le terrain.

II. Intelligence économique, enjeu majeur pour les PME

L'information stratégique est désormais reconnue comme un avantage compétitif décisif pour les entreprises placées dans un contexte concurrentiel intense, dans la mesure où elles parviennent à développer les démarches appropriées, avec éventuellement un soutien d'organismes spécialisés publics ou privés pour élaborer et traiter cette information stratégique selon ses besoins propres. L'information à haute valeur ajoutée se révèle difficile en effet à caractériser et à acquérir compte tenu de l'explosion du volume des informations disponibles; cela nécessite de mettre en œuvre une culture stratégique de l'information, ainsi que des outils et des méthodes qui présentent un certain degré de technicité. Ces outils et méthodes de l'Intelligence Économique sont nés aux États-Unis dans les années 1980 (sous cette appellation), et sont aujourd'hui largement utilisées dans les grandes entreprises, d'autant plus que leur champ d'action est international.

Les PME, malgré des efforts de sensibilisation restent en retrait, principalement dans notre pays quand on le compare aux pays développés voire même nos voisins. En effet, le Japon, l'Allemagne, les États-Unis, le Royaume-Uni, les pays scandinaves sont souvent cités par les observateurs comme des références en matière de pratiques d'Intelligence Économique; l'histoire économique et les facteurs culturels sont primordiaux pour expliquer cette faculté des acteurs économiques à intégrer et à gérer l'information et les connaissances comme un véritable actif immatériel de l'entreprise. Mais le problème particulier des PME se retrouve, toutes proportions gardées, dans ces pays, et il est donc utile de décrire leurs initiatives publiques et parapubliques en faveur des PME.

L'analyse comparée de la pratique de l'Intelligence Économique dans les économies les plus compétitives fait apparaître que certains pays, tels l'Allemagne, le Japon ou la Suède, ont depuis longtemps développé des "systèmes d'Intelligence Économique " qui leur ont permis d'accroître leurs parts de marchés tout en préservant leurs emplois⁶.

Ces organisations nationales reposent précisément sur une maîtrise collective de l'information ouverte par l'ensemble des acteurs économiques.

L'État joue un rôle essentiel à la fois dans le développement du système national d'information en liaison avec le secteur privé et dans la définition des grandes orientations stratégiques du pays, indispensables aux entreprises dans la définition de leurs actions et de leurs prévisions.

Toutefois, l'évaluation de la pratique algérienne, à partir de nombreuses études et colloques, fait apparaître clairement l'ampleur des progrès qu'il convient encore d'accomplir au regard des expériences étrangères. Cela suppose ce particulier un décloisonnement de notre système socio-productif et de nos administrations, afin d'accroître la concertation à tous les niveaux, et en particulier au sein des entreprises.

Des actions doivent être menées pour développer des systèmes de gestion stratégique de l'information économique permettant à l'Algérie d'appréhender efficacement les opportunités et les risques liés à la mondialisation des échanges. Dans ce contexte, notre système public doit poursuivre l'amélioration de l'accès à l'information publique et participer à l'efficacité collective par la définition d'orientations et d'objectifs stratégiques clairs.

Il s'agit en effet de s'engager résolument dans une mobilisation collective des compétences pluridisciplinaires pour la mise en œuvre d'un système d'Intelligence Économique au service de la performance globale.

III. L'intelligence économique dans les pays développés :

III.1. Le Japon, une longue tradition de gestion et de partage de l'information

« Nous ne cesserons de rechercher l'information dans le monde entier pour enrichir l'empire²⁷ »

III.1.1 Le contexte stratégique :

À l'époque, le Japon amorçait sa reconstruction d'après-guerre avec un concept stratégique non explicite de « puissance civile », c'est-à-dire sans ambition militaire ni territoriale. Ainsi, toutes les forces du pays ont été consacrées au développement économique et donneront naissance à une

forme d'organisation administrative originale et à une politique ordonnée de collecte d'informations de nature économique, industrielle et technologique.

Ainsi, l'organisation administrative japonaise est centrée autour du METI⁸, qui a pour fonction principale de servir de soutien aux entreprises japonaises.

Le Japon est sans conteste un des hauts lieux, sinon le berceau de l'intelligence économique. Le pays déploie depuis très longtemps une véritable stratégie qui consiste notamment à emprunter les connaissances et technologies disponibles à l'étranger.

En fait les activités de recueil de l'information sont pour tous les japonais aussi naturelles qu'indispensables. L'incroyable vitalité de la presse japonaise, mais surtout l'exploitation exceptionnelle des nouvelles technologies de diffusion des médias japonais suffit à s'en convaincre. Le Japon se place comme second producteur mondial et second marché de l'information derrière les États-Unis, premier utilisateur mondial de banques de données étrangères et plus gros consommateur de littérature économique du monde, le Japon cultive l'information et la connaissance de façon très naturelle. Mais cette soif pour l'information n'est qu'un élément d'une démarche d'Intelligence Économique qui passe par une stratégie construite à l'égard de l'information et un apprentissage des méthodes de travail efficaces dans ce sens⁹.

Les jeunes Japonais sont ainsi formés dès l'école et jusqu'à l'université à l'accumulation des connaissances et au travail de groupe avec un véritable partage de l'information.

Trois facteurs essentiels doivent donc être pris en compte pour la compréhension du système japonais¹⁰ :

- Très forte culture du partage de l'information.
- L'existence d'innombrables *DANTAI* (associations professionnelles) et *ZAIDAN* (fondations), souvent en interconnexion. Ces organisations ont une grande habitude de recueillir, manipuler et faire circuler l'information entre elles.
- La culture de la consignation par écrit des événements, des positions...

III.1.2 Un État au cœur des réseaux d'influence :

Par ailleurs, les synergies sont étroites entre les acteurs économiques publics et les milieux d'affaires japonais; le Japon fonctionne beaucoup en réseau autour du METI, du Nippon *KEIDANREN*¹¹, des *KEIRETSU*¹² et des *SHOSHAS*; l'information, largement mutualisée, se diffuse par capillarité.

Au Japon, le cœur du dispositif d'Intelligence Économique passe par trois éléments incontournables¹³:

1. La JETRO (Japan External Trade Organisation, affiliée au METI)
2. Les sociétés japonaises de commerce (shoshas)
3. Les organisations collectives locales (clusters).

L'État a toujours exercé une fonction majeure dans l'encadrement de l'activité économique, mais ce rôle s'atténue avec la globalisation et les réformes économiques des dernières années. Le METI agit par une forte imbrication entre la classe politique, l'administration et les firmes multinationales, ce qui donne à l'économie japonaise sa force. Ses fonctions sont donc en interaction forte avec ce que

nous appelons Intelligence Économique, mais que les japonais ne nomment pas : information des entreprises japonaises sur les marchés étrangers et les nouvelles technologies, observatoire des échanges extérieurs et intérieurs du Japon, influence sur les choix des grands groupes, pilotage de la mise en place des clusters, précurseurs des pôles de compétitivité. Le METI se pose donc comme le chef d'orchestre de la croissance japonaise; son programme stratégique défini pour les cinq années accorde encore une place importante au soutien au développement des PME et à la stimulation de l'innovation, l'aide à l'export.

On évoque souvent l'efficacité de l'organisation en réseau japonaise, avec l'influence exercée par les grandes *KEIRETSU*. Mais on peut s'interroger sur la nature profonde et l'équilibre des relations de ces réseaux. Car le Japon est au niveau des entreprises encore extrêmement marqué par une organisation très hiérarchisée. Les PME vivent un peu sous l'harnachement du groupe auquel elles sont soumises dans une sorte d'organisation pyramidale; elles disposent d'une sorte de protection du *KEIRETSU* auquel elles appartiennent, en échange d'une très forte flexibilité face aux besoins de leurs donneurs d'ordre.

Mais là également, ce modèle est en pleine évolution, et la question de l'autonomie et du dynamisme des PME est devenue une question centrale de la politique industrielle. Les relations PME-grandes entreprises ont eu tendance à se relâcher durant la décennie de crise qu'a connue le Japon, les grandes entreprises ayant utilisé leur sous-traitants comme variable d'ajustement dans un contexte de crise. Aujourd'hui on assiste à un nouveau rapprochement des PME et des grandes entreprises, mais semble-t-il sous une forme qui met en valeur l'entrepreneuriat dans le cadre de la politique des clusters¹⁴.

III.2. Les États-Unis

III.2.1 Le contexte stratégique :

La mutation américaine dans le domaine de l'Intelligence Economique naît dans les années 1990, à la suite de plusieurs phénomènes internationaux. Le développement économique de l'Europe et du Japon a peu à peu donné naissance à des concurrents internationaux sérieux, rivalisant et même battant les entreprises américaines que Washington croyait intouchables. Ce sont les constructeurs d'automobiles japonais, Airbus face à Boeing dans le domaine des gros porteurs et Arianespace face à la National Aeronautics and Space Administration (*NASA*) dans le domaine spatial.

Avec l'effondrement des pays communistes, Washington a cru à l'avènement d'un monde sans conflits dans lequel le modèle de la démocratie libérale à économie de marché triompherait¹⁵, mais la crise économique a donné aux grands marchés internationaux, une dimension stratégique pour des pans entiers de l'économie, donnant naissance ainsi au concept de « guerre économique mondiale »¹⁶. Les imposants services de renseignement hérités de la guerre froide sont alors en quête de nouvelles missions et par exemple le réseau anglo-austral-américain Echelon est réorienté vers des écoutes à vocation plus économique et industrielle (écoutes des industriels rivaux...).

Aux États-Unis, l'Intelligence Economique est assurée principalement dans le cadre du marché; mais s'agissant du soutien à l'export, une grande priorité est attachée aux moyens mis en œuvre aussi bien au niveau fédéral que par les États.

III.1.2 Le soutien à l'export :

Le gouvernement fédéral entretient l'US *Foreign and commercial Services*, avec des centres de services répartis dans tout le pays.

L'*International Trade Administration* offre des programmes particuliers de formation et d'information générale pour les PME. Les actions propres des États sont relativement variables mais deviennent plus marquantes avec la croissance de la menace chinoise et le creusement du déficit commercial américain. L'objectif est en général de renforcer la coordination des ressources existantes et la qualité des services rendus aux entreprises, avec des réponses variables selon les États. Par exemple, l'État de Pennsylvanie a mis en place un réseau de soutien aux exportateurs qui assure une veille économique et une assistance à l'export¹⁷.

III.1.3 Le dispositif :

Ainsi, la nouvelle mission de l'État devient l'aide aux entreprises sur les marchés importants à dimension stratégique et, d'une façon générale, à toutes les entreprises américaines, qu'elles soient exportatrices ou simplement en concurrence avec des firmes étrangères. Le descriptif complet serait trop long à faire ici, mais il est intéressant d'en retenir les grands axes d'organisation.

Le dispositif américain est donc centré autour de la Maison Blanche et du Conseil national de sécurité et prend sur chacun des marchés identifiés comme stratégiques, une forme de War Room qui centralise et répartit les informations utiles entre les acteurs publics et privés concernés.

On remarque aussi une spécificité américaine que sont les Agences privés de renseignement comme KROLL, PINKERTON¹⁸....

III.1.4 La veille technologique :

Pour le conseil aux entreprises ou la veille technologique, la situation est inégale suivant les États et les régions. On ne peut donc pas parler de systèmes structurés, sur ressources publiques, d'Intelligence Economique pour les PME au niveau fédéral ou au niveau des États. Mais, le modèle le plus répandu de veille technologique ou économique est celui assuré par les universités ou les collègues et surtout par les associations d'entreprises ou les Chambres de Commerce, fonctionnant avec des moyens traditionnels.

III.2. Le Royaume-Uni

Au Royaume Uni, la Business Intelligence des entreprises est le fait de cabinets privés, exclusivement pour les grandes entreprises, et de quelques grandes organisations collectives ou publiques. Parmi elles, les plus emblématiques au service des PME sont les suivantes¹⁹ :

- Business Links, organisation d'orientation et de conseil mise en place par le Department of Trade and Industry (DTI)
- UK Trade and Investment pour la veille économique sur les marchés étrangers
- Global Watch Service pour ce qui concerne la veille technologique et scientifique, devenus Knowledge Transfer Networks (KTN).
- Les réseaux et associations professionnelles

III.2.1. Business Links

Les Business Links sont une organisation d'information et de conseil aux PME. À l'origine, les Business Links se sont directement inscrits dans l'action du Small Business Service (SBS), qui a

pour mission de contribuer à l'émergence d'une société dynamique dans laquelle les petites entreprises en tous genres développent leur potentiel, une société qui incite de plus en plus d'individus à se lancer dans les affaires et qui permet de renforcer la productivité globale des petites entreprises, et qui stimule l'esprit d'entreprise dans les quartiers défavorisés.

III.2.2. UK Trade and Investment

UK Trade and Investment (UKTI) est l'organisme gouvernemental qui gère les conseillers commerciaux en poste dans les ambassades et qui assure l'information opérationnelle des entreprises sur les questions de veille économique sur les marchés étrangers. Avec la création des agences de développement régional, le service assuré aux entreprises de la région de Londres est maintenant de la responsabilité locale et comprend la gamme classique de services d'aide à l'export et au développement international. Un site web de renseignements spécialisés vient compléter d'une manière économique le service en face à face assuré par UKTI.

III.2.3. Knowledge Transfer Networks (KTNs)

Le Global Watch Service a assuré jusqu'en mars 2007 un service avancé de veille technologique dans le cadre du DTI. L'ensemble des informations recueillies par les ambassades est centralisé et mis à disposition du public et des entreprises sans restrictions par l'intermédiaire d'un site internet très élaboré. La masse d'informations offertes est considérable et de haute qualité. Le Global Watch Service a évolué à présent vers un nouveau service, les Knowledge Transfer Networks (KTNs), dans un souci de rationalisation et de simplification du soutien apporté aux entreprises. Les KTNs entendent mettre en réseau les pouvoirs publics, les entreprises et les institutions de recherche en vue de faciliter le transfert de connaissances et le retour d'expérience.

III.3. L'Allemagne

Il n'existe pas dans le vocabulaire allemand d'appellation unique désignant l'ensemble des activités relevant de l'intelligence économique. En Allemagne, ce concept englobe les activités de collecte légale d'informations et de leur analyse pour aboutir à une connaissance fine du monde des affaires, c'est-à-dire de l'environnement concurrentiel de l'entreprise. La finalité de ces analyses est le soutien au développement des entreprises, nécessaire pour la prise de décisions opérationnelles, tactiques ou stratégiques (réduction des coûts, minimisation des risques, augmentation de la valeur-ajoutée)²⁰.

Plusieurs services sont, au sein des grandes entreprises allemandes, chargés des fonctions d'Intelligence Economique (études de marché, planification, stratégie d'entreprise), mais la fonction purement Intelligence Economique et son organisation ne se sont pas encore imposées en tant que telles au sein des entreprises allemandes.

III.3.1. Une activité plutôt réservée aux PME innovantes

La veille économique et technologique en Allemagne, s'inscrit dans le cadre d'une forte tradition industrielle et d'une vie associative importante pour les chefs d'entreprise, comme c'est par exemple le cas de l'association des machines-outils. Cependant, le nombre très élevé des PME fait que la réalité de l'accès des celles-ci à l'information est mal connue; les réseaux existants sont particulièrement apparents pour les PME innovantes déjà sensibilisées à l'utilité de l'information

dans l'ouverture internationale et l'innovation technologique. On ne peut pas exclure que le pourcentage des PME concernées soit seulement de 10% à 15%.

III.3.2. Une intelligence économique plutôt défensive

En Allemagne, la notion d' Intelligence Economique, qui fait partie de l'environnement des acteurs publics et privés, est somme toute une notion acceptée considérée comme indispensable pour le développement du commerce et des entreprises. L' Intelligence Economique est le plus souvent abordée, dans la littérature économique allemande, sous l'angle défensif : l'industrie allemande, du fait de sa haute technicité, serait particulièrement touchée par l'espionnage économique.

III.3.3. L'offre d'information aux entreprises

Les dispositifs mis en place en Allemagne et mobilisables par les PME allemandes sont nombreux mais pas coordonnés. Les principaux acteurs qui recueillent et diffusent de l'information assimilables aux entrées d'un processus d' Intelligence Economique, en dehors du service fédéral de renseignement qui réserve ses informations pour le gouvernement, sont les acteurs publics et L'offre privée d'information aux entreprises.

III.4. La France

La France se caractérise par un degré élevé de conceptualisation de l'Intelligence Economique et une forte structuration des actions collectives. Les pratiques de cette discipline se sont développées depuis plusieurs années, à l'origine sous l'égide de quelques pionniers et avec une impulsion publique qui s'est manifestée en particulier par la création et le développement de l'ADIT²¹. Depuis quelques années la mission interministérielle pour l'Intelligence Economique a donné une lisibilité publique à cette politique et a permis de structurer la politique d'Intelligence Economique dans les services de l'État.

III.4.1. Actions et stratégies au profit des PME :

Avant, les organismes publics et parapublics ont, en complément, mis en œuvre des actions de sensibilisation et de formation, mais plus rarement des actions opérationnelles au profit des PME. Ces actions opérationnelles commencent à être privilégiées en France par les différentes structures en charge du développement économique et autres organisations au service des PME, principalement au travers d'actions collectives financées sur ressources publiques compte tenu de la réticence culturelle des PME à payer ce type de service.

Ces actions se concrétisent par des plateformes collectives de veille ou d'intelligence économique développées autour des filières dominantes ou des pôles de compétitivité, par la mise en place de réseaux d'entreprises ou de groupes de PME. Ces actions collectives sont menées au niveau régional; elles sont un premier pas pour que les PME ne s'approprient réellement la conduite d'une stratégie d'Intelligence Economique. Elles permettent de nourrir leur réflexion stratégique, favorisent la coopération entre les membres, le partage de connaissance et d'informations, permettent de communiquer sur leurs performances et leurs réalisations, au sein d'une infrastructure sécurisée. Certaines assurent en plus des services personnalisés d'alerte et de signalement, services questions/réponses, études ad-hoc. Ces plateformes sont d'autant plus performantes qu'elles sont ciblées sur des entreprises appartenant à des filières stratégiques²².

III.4.2. Trois outils pour servir une stratégie territoriale

La réalisation d'actions opérationnelles au profit des PME a passé par l'intermédiaire de trois outils au service d'une stratégie territoriale²³:

- des plateformes d'Intelligence Economique qui donnent des informations d'actualité et permet l'accès à des sources et ressources d'informations, d'une manière automatisée;
- des dispositifs de type Euradit²⁴ qui délivrent des services opérationnels au quotidien d'Intelligence Economique au profit des entreprises, dans le cadre d'une démarche interactive; ces dispositifs demandent un haut niveau de professionnalisme et des méthodes de management spécifiques, tournées vers les résultats et l'évaluation;
- l'appui à la mise en place d'organisations internes aux entreprises, adaptées aux trois volets de l'Intelligence Economique (veille stratégique, sécurité économique et influence), en complément au non des deux autres outils plate-forme et dispositif type Euradit.

IV. L'Algérie :

Comme indiqué précédemment, Les PME dans les pays développés sont le moteur de l'économie et le créateur d'emplois par excellence, et pour qu'elles aient le même rôle en Algérie, ces entreprises doivent résister et faire face à une concurrence intensifiée par tous les moyens légaux.

IV.1. Etat des lieux des PME algériennes :

Selon la déclaration du Directeur général de l'agence nationale du développement de la PME « 30.000 PME ferment leurs porte chaque année »²⁵. Un chiffre désastreux conduisant à une longue réflexion suivie de plusieurs démarches et programmes puisque cette fermeture en masse des PME est due «au manque de compétitivité et d'innovation »²⁶.

Plusieurs causes sont à la source de la vulnérabilité de nos PME. Citant parmi les plus importantes : d'une part, le manque de conscience des chefs d'entreprises à l'importance de l'information pour la performance et la compétitivité de leurs entreprises, et d'autre part, l'insuffisance du soutien de l'Etat à ces entreprises, du fait d'une politique économique qui n'a pas une vision claire vis-à-vis l'exportation comme c'est le cas aux pays développés.

Selon les bilans annuels publiés, l'Algérie importe 98% des produits nécessaires à son économie nationale. Pourtant, durant ces dernières années la balance commerciale enregistre un excédent important. Cet excédent est évidemment conséquent à la hausse du prix des hydrocarbures. Ces produits constituent près de 97,87 % des exportations algériennes face à 2,13 % des exportations hors hydrocarbures qui sont toujours marginales. La balance commerciale fait nettement apparaître l'invisibilité de l'entreprise sur le marché nationale et international.

Cependant, l'Etat, en prenant conscience de l'incapacité de ses entreprises à résister à l'agressivité de ce monde de plus en plus concurrentiel, a élaboré un programme national de mise à niveau qui a pour objectif de pourvoir l'entreprise algérienne d'une meilleure compétitivité.

IV.2. Le Programme National de Mise à Niveau des entreprises : le PNMAN

Le programme national de mise à niveau pour les PME a pour objectif, en plus de l'amélioration de la compétitivité, le maintien de sa part du marché interne et la conquête éventuelle des marchés étrangers. Les résultats escomptés de ce programme concernent²⁷ :

- la viabilité des PME
- la compétitivité des PME
- la création d'emploi

Il repose sur le principe de la volonté de l'entreprise à se mettre à niveau et sur la motivation du chef d'entreprise.

Ce programme multidisciplinaire intègre plusieurs dimensions intéressantes pour l'entreprise (mode de gouvernance, gestion, organisation...) y compris l'Intelligence Economique. Il sensibilise les entreprises aux actions de cette discipline, et met en exergue ses deux aspects :

1. Fonctionnel : qui concerne la collecte, l'analyse, la gestion et la diffusion de toute donnée utile à une entreprise, afin de lui permettre de déterminer les marchés à pénétrer, les segments de clientèle à cibler et les moyens nécessaires pour l'amélioration de sa rentabilité.
2. Opérationnel : qui appréhende dans les meilleures conditions le fonctionnement des acteurs du marché, l'entreprise disposant d'une information abondante et fiable.

Le déficit constaté en Algérie concerne la culture de base de l'Intelligence Economique dans les PME, bâtie sur mesure pour soutenir les objectifs stratégiques définis par leurs dirigeants. On peut avancer diverses raisons pour expliquer ce déficit de mise en œuvre opérationnelle au sein même des entreprises :

- Un manque de disponibilité de la part des dirigeants qui les empêche de s'investir dans cette démarche qui demande une certaine prise de recul,
- Un manque de compétences en interne, formées aux outils et méthodologies de l'Intelligence Economique,
- Les réticences à consacrer les moyens financiers nécessaires pour cette fonction, pour mobiliser les compétences utiles, former les personnels en place, faire appel à des prestataires extérieurs.

La politique de sensibilisation des entreprises à l'Intelligence Economique s'accompagne par un manuel de formation en cette discipline édité par le ministère de l'industrie et de la promotion de l'investissement qui a présenté la définition suivante de cette discipline «l'Intelligence Economique est comprise au sens du 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**. 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 économiques**²⁸». Son application est vivement conseillée vu le déficit en ce genre de formation.

Cela dit, ce programme est-il suffisant pour rendre les entreprises algériennes compétitives ? Seront-elles donc capables de créer plus de richesses en employant les forces vives du pays ?

L'expérience a montré que quelques années après la mise en vigueur de l'accord d'association de l'Algérie avec l'union européenne, les entreprises algériennes se sont trouvées hors compétition, y compris celles ayant participé au programme de mise a niveau.

Un état des lieux qui impose le renforcement de ce programme par un projet d'envergure qui motivera les entreprises à adhérer à cette mise à niveau. Le fruit de ce renforcement sera double : d'une part, il améliorera la visibilité et la compétitivité des PME, et d'autre part, il participera à la diversification de l'économie nationale étant donné son envergure.

IV.3. Le renforcement du plan national de mise à niveau par un projet de grande envergure

Le rôle de l'Etat dans l'Intelligence économique est considérable. En effet, selon Porter, « *le rôle qui revient à l'Etat est celui de catalyseur et de provocateur. Il lui appartient d'encourager -voire de pousser -les entreprises à viser plus haut et à renforcer leur performances concurrentielles, même si ce processus et en soit désagréable et difficile*²⁹ ».

IV.3.1. Le renforcement du plan national de mise à niveau des entreprises

Un Etat provocateur est un Etat qui n'impose pas. Il initie les entreprises à la création de richesse et à l'innovation. Il leur crée un environnement favorable dans lequel elles peuvent obtenir un avantage concurrentiel. Puisque le champ de l'IE est avant tout prospectif, l'entreprise, dans ce contexte, place naturellement l'IE au cœur de son projet pour qu'elle puisse être capable d'alimenter en permanence des scénarii alternatifs de développement et de stimuler des situations, en un mot : d'éclairer l'avenir. Cependant, pour que le PNMAN puisse aboutir aux objectifs auxquels il a été assigné, il doit être appréhendé comme une préparation et une restructuration de l'entreprise, afin d'investir dans de projets nouveaux et importants³.

IV.3.2. Le transfert de savoir et de technologie

Pour sortir de sa position de mono-exportateur de matière première, l'Algérie doit investir dans le savoir, la technologie et le capital humain.

L'Etat, garant de l'économie, peut dans le cadre de ses échanges commerciaux avec les différents pays, exiger un transfert de savoir faire et de technologie sur certains produits ou technologies ciblés et nécessaires.

Selon le dictionnaire « Le Robert », transférer un savoir c'est transférer un « ensemble des connaissances, expériences et techniques accumulées par un individu ou une entreprise³⁰ ».

Ces connaissances nouvelles devraient revitaliser l'entreprise et la pousser à améliorer son rendement et sa compétitivité en se projetant dans le temps par l'élaboration d'une stratégie à long terme. Cette stratégie lui permettra d'établir une vision sur la manière dont elle développera et assurera l'évolution des connaissances acquises par le biais de l'innovation.

Le projet permettra à l'Algérie de gagner du temps dans la diversification de son économie et de rattraper son immense retard dans plusieurs domaines. Il est d'autant plus prometteur que le pays détient tous les atouts lui permettant de réussir et d'émerger : il est le premier plus grand pays d'Afrique, 70% de sa population est jeune et, surtout, il est considéré comme pays émergent dans certains domaines scientifiques (mathématiques, physique, informatique,...)³¹.

La réussite de ce projet sera garantie par une volonté politique consistant à faire émerger l'Algérie par le savoir et la technologie, mais aussi une volonté de l'entreprise à relever le défi de la concurrence et à s'imposer sur le marché national et international. Nul besoin de rappeler l'évidence qu'aucun projet ne peut se concrétiser sans l'investissement dans le capital humain.

Conclusion :

L'Intelligence Economique, a beaucoup occupé les sphères gouvernementales. Inventée par les Japonais, cette méthode qui associe actions et moyens publics et privés, et dont l'efficacité a été prouvée par l'expérience américaine, britannique, allemande voire même les pays en voie de développement tel que le Brésil, n'a pas encore trouvé sa place dans l'économie algérienne dont l'ensemble de son tissu est composé de plus de 80% de PME³², ce qui permet la prise d'un certain nombre de décisions importantes qui méritent d'être exposées.

La performance de l'entreprise dépend de sa capacité à affronter, influencer et résister aux pressions de son environnement concurrentiel et ce par la gestion des flux d'information.

Il est clair que l'Intelligence Economique ne peut pas être conceptualisée en Algérie comme elle peut l'être dans les autres pays. Les acteurs se réclamant de cette activité sont encore rares ou inexistant sur le marché algérien ce qui oblige l'état et les décideurs à intensifier les efforts afin de renforcer la compétitivité et la sécurité de l'économie et des entreprises par la maîtrise de l'information stratégique.

Références

- ¹ Michael Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, www.Amazon.com
- ² Commissariat général du Plan, *Rapport Martre. Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Paris, La Documentation française, 1994.
- ³ Pierre Conesa, *L'intelligence économique et stratégique : L'organisation française*, CEIS, Janvier 2004
- ⁴ Philippe Baumard, *Analyse stratégique: mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Paris: Dunod, 2001.
- ⁵ Vladimir Volkoff, *Petite histoire de la désinformation*, Néo trouvout, 2010
- ⁶ Rapport du Groupe « Intelligence économique et stratégie des entreprises », Henri MARTRE, Base de Connaissance AEGE, Février 1994
- ⁷ 5ème serment de la constitution japonaise de 1868.
- ⁸ Ministry of Economy, Trade and Industry
- ⁹ Intelligence économique et PME, Étude réalisée pour la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie de Paris Ile de France, ADIT, avril 2007
- ¹⁰ Jean-Claude PRAGER, *Le management stratégique des grandes métropoles des pays avancés*, ADIT, janvier 2007
- ¹¹ Confédération du patronat japonais
- ¹² Conglomérats, formés d'une multitude d'entreprises diverses, généralement liées entre elles par des liens financiers tissés à partir d'une banque
- ¹³ White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan - <http://www.chusho.meti.go.jp>, rapport 2008
- ¹⁴ Stratégie de Propriété intellectuelle du gouvernement japonais - http://www.ipr.go.jp/hitokoto_kouen
- ¹⁵ Francis Fukuyama, *La fin de l'histoire et le dernier homme*, Paris, Flammarion, 1992.
- ¹⁶ Bernard Esambert, *La guerre économique mondiale*, Paris, Éditions Olivier Orban, 1991.
- ¹⁷ <http://www.export.gov>, consulté le 12/02/2012
- ¹⁸ Pierre Conesa, *op. cit*
- ¹⁹ Knowledge Transfer Networks (ex- Global Watch Service) - www.ktnetworks.co.uk
- ²⁰ Jean-Claude PRAGER, *Le management stratégique des régions en Europe*, ADIT, mai 2005
- ²¹ L'Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique

²² *Pôle Industrie et Agro-Ressources, IAR (Picardie / Champagne Ardennes) - <http://www.iar-pole.com>*

²³ *CRCI, op. cit*

²⁴ *Portail régional sectoriel, <http://www.adit.fr/euradit/public/index.php>*

²⁵ *Le Quotidien, El watan économie, du 14 au 20 juin 2010, p 6.*

²⁶ *Le Quotidien, El watan économie, op. cit.*

²⁷ *<http://algeria.smetoolkit.org/algeria/fr/content/fr/1989/Programme-National-de-Mise-de-Niveau-de-la-PME-Alg%C3%A9rienne>.*

²⁸ *Examen par le conseil du gouvernement du dossier portant stratégie et politiques de relance et de développement industriels'', présenté par le ministre des Participations et de la Promotion des investissements, 20/12/2006.*

²⁹ *Michael Porter, op. cit*

³⁰ *Hannifi. Tahi – Boutera, Booster l'entreprise : un devoir de l'état, IEMA5, Alger le 23 et 24 mai 2011*

³¹ *Rapport de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle 2010.*

³² *Mounir Rochedi, Intelligence Territoriale Pour un développement régional, IEMA 5, 23, 24 mai 2011.*