

L'intelligence économique d'entreprise face au défi du numérique

ذكاء الأعمال الاقتصادية
مواجهة التحدي الرقمي

GUERINI Fares

fares.mrh@gmail.com

Université Alger3

Résumé:

L'intelligence économique est 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.

Le monde numérique est un univers de communication, d'influence et de leadership.

L'Intelligence économique se doit d'ancrer ses pratiques dans la culture numérique.

L'objectif de cette communication :

Éclairer la relation complexe entre l'intelligence économique et le monde numérique ;

Expliquer la politique publique d'intelligence économique en Algérie ;

Aborder des éléments de perspectives pour les entreprises algériennes (préparer l'entrée des entreprises algériennes dans la société de l'information).

Mots-clés : intelligence économique, les Technologies de l'Information et de la Communication, entreprise numérique, culture numérique

Introduction :

Nos organisations sont plus vulnérables, leur pilotage est plus complexe. Elles évoluent désormais dans une économie basée sur le savoir, source de créativité, d'innovation et d'amélioration de la compétitivité.

Le monde des affaires évolue à présent dans un environnement global et qu'il peut être influencé par d'autres influences que celles de son espace naturel d'exercice.

L'économie actuelle se caractérise par sa nature fortement concurrentielle. De ce fait, pour survivre et se développer les entreprises doivent innover dans leur mode de fonctionnement, comme dans leur organisation. Ceci leur impose de moderniser leurs outils et leurs méthodes de production, de gestion et de commercialisation.

Dans cette nouvelle économie, la compétitivité des entreprises dépend de leur capacité à générer, traiter et analyser rapidement et efficacement l'information pour prendre des décisions pertinentes.

C'est ce qui explique que le numérique irrigue tous les processus de l'entreprise, que ce soit dans ses relations avec les clients, les fournisseurs, les collaborateurs, les partenaires ou avec l'administration.

À l'ère du numérique et des grands basculements mondiaux, dans un monde en pleine récession, l'intelligence économique est l'arme de la nouvelle compétitivité.

L'objectif de cette communication :

- Éclairer la relation complexe entre l'intelligence économique et le monde numérique ;
- Expliquer **la politique publique d'intelligence économique en Algérie ;**
- Aborder des éléments de perspectives pour les entreprises algériennes (préparer l'entrée des entreprises algériennes dans la société de l'information).

En effet, selon une étude de Cap Gemini Consulting en collaboration avec le MIT¹ auprès de 400 entreprises, les résultats montrent que les entreprises les plus avancées numériquement sont plus rentable de 26% par rapport aux autres. L'utilisation de la technologie pour améliorer radicalement la performance ou la portée d'une entreprise a la transformation digitale, est un sujet majeur pour les organisations à ce jour².

1. De l'essor de la société de l'information à l'émergence de l'intelligence économique :

De toutes les révolutions industrielles du vingtième siècle qui ont influencé le monde de l'entreprise, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sont parmi celles qui ont subi le plus de bouleversements. Deux grands concepts sont à la base de ces profonds changements :

- **La mémorisation de l'information grâce aux bases et aux entrepôts de données ;**
- **Le développement des réseaux assurant la communication de cette information.**

Ces évolutions ont favorisé l'explosion de l'offre et principalement de la demande en information, essentielle à toute activité de l'Homme, autant pour son adaptation à son environnement que pour la prise de décision.

En effet, les usages de l'Internet et la politique de développement des autoroutes³ de l'information ont influé sur les comportements de communication. La société de l'information, au cœur de nombreux débats, a changé la place de l'entreprise dans le paysage social et a renforcé la complexité de l'environnement. Sur le plan économique, la diversification des marchés avec la mondialisation a incité à une compétitivité accrue et l'entreprise a dû, dans cet environnement de forte versatilité, accroître :

- Ses facultés d'observation et d'analyse de l'environnement pour détecter les nouvelles opportunités et contrer les menaces inattendues : c'est-à-dire veiller à être bien informée ;
- Ses capacités d'adaptation pour répondre aux changements et aux nouvelles contraintes de l'environnement : c'est aussi favoriser le développement durable ;
- Ses aptitudes réactives pour être capable de redéfinir rapidement et de manière efficiente, ses grandes orientations stratégiques : c'est se lancer dans l'innovation permanente ;
- Ses idées nouvelles pour développer l'innovation et être compétitive : c'est développer la créativité.

Les mutations sociétales actuelles : accélération, mobilité, instantanéité, connectivité ..., induisent pour les entreprises un environnement inédit, instable et complexe à maîtriser.

Les développements importants en matière des technologies de l'information et de la communication (TIC) ont permis à l'entreprise de se disposer d'un ensemble de nouveaux moyens pour augmenter la flexibilité des processus de travail, réduire les coûts de coordination et gérer avec une relative facilité plusieurs activités à distance avec ses différents partenaires et même avec ses employés⁴.

2. L'intelligence économique : à quoi ça sert pour l'entreprise ?

Face aux défis de la mondialisation l'entreprise pour maintenir sa compétitivité doit en permanence anticiper, s'adapter et se défendre face à un environnement de plus en plus complexe, incertain et flou. Pour ce faire, elle a besoin de se doter d'un outil managérial performant de production d'informations: financières, actionnariales et boursières, juridiques, normatives, sociétales, environnementales, sécuritaires, technologiques, recherches et développement, afin d'assurer en toutes circonstances sa pérennité si non sa simple survie.

Cet outil qui existe depuis la nuit des temps sous des appellations diverses n'est autre que l'intelligence économique. Elle naît d'un besoin, se heurte à une ignorance et donne corps à un projet.

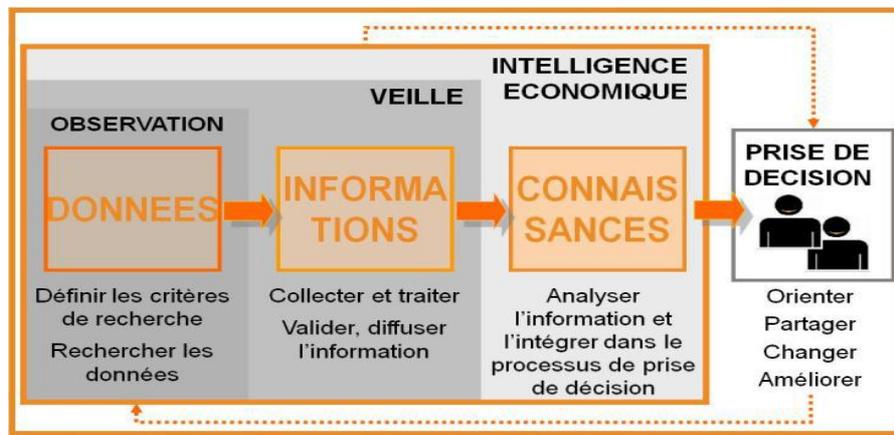
L'intelligence économique, qui est déclinée dans la terminologie anglaise en « Business Intelligence » (BI), a été percute dans la communauté scientifique comme étant l'activité de production des connaissances, servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation⁵.

La complexité des marchés, des technologies et des approvisionnements, la nécessité d'innover à tous les niveaux, ainsi que l'évolution des attentes des salariés et des clients rendent complexe la gestion de l'entreprise. Le dirigeant doit se tenir en permanence informé d'une multitude de sujets risquant d'impacter l'activité de son entreprise, pour pouvoir anticiper et réagir dans un laps de temps souvent très court. L'intelligence économique est un outil qui aide le dirigeant à prévenir les risques, à saisir les opportunités et à anticiper les menaces, quelle que soit la taille de son entreprise.

L'objectif premier de l'intelligence économique est de contribuer au renforcement de la compétitivité de l'économie nationale, pour favoriser la croissance et l'emploi⁶.

2.1 Le cycle de l'intelligence :

Figure n°1 : L'intelligence économique stratégique et la prise de décision



Source : Jean-Louis MONINO, L'information au cœur de l'intelligence économique stratégique, Réseau de recherche sur l'innovation (RRI), Documents de travail, N°27, 2012, P.7.

3. La politique publique d'intelligence économique en Algérie :

➤ La promotion de l'intelligence économique par les pouvoirs publics en Algérie :

Il est souvent dit qu'un modèle A n'est pas reproductible en l'état, mais il peut servir de référence à un modèle B qui sera conçu en tenant compte des spécificités de l'environnement économique. Il ne s'agit pas donc de concevoir un modèle à partir du néant suivant « le principe de la table rase » mais plutôt de s'inspirer de modèles existants mis en œuvre dans d'autres pays et concevoir un modèle propre à notre culture, nos spécificités et nos ambitions. Ce qui est aussi vrai pour **la promotion de l'intelligence économique en Algérie**.

A cet égard, le rôle de l'Etat consiste en la mise en œuvre d'une politique nationale d'intelligence économique et de veille stratégique. Elle doit offrir à l'entreprise les moyens de se doter des outils de veille (des outils de sélection des sources d'informations, des outils de collecte de l'information, des outils de validation des données, des outils d'analyse et de synthèse.....etc.).

L'Etat doit jouer un rôle incitatif puissant dans la sensibilisation et la formation des cadres à cette discipline et à l'encadrement des programmes de mise en œuvre.

La promotion de l'intelligence économique par les pouvoirs publics en Algérie a débuté avec la création de la Direction générale de l'Intelligence économique des études économiques et de la prospective (DGIEEP) au niveau du ministère de l'industrie et de la promotion des investissements (MIPI) en Mars 2008.

L'Algérie a les moyens de mettre en place cette démarche et de réaliser les actions qui en découlent et ce que le ministère s'attachera à réaliser dans le cadre de ses missions⁷.

A cet égard, il est clair que l'appropriation de cette démarche est avant tout basée sur la conviction des acteurs que celle-ci est profitable à l'entreprise et dépend en conséquence des choix et des modes de présentation de l'intelligence économique et de la veille dans les actions de promotion.

Cependant, l'initiation de cette politique de promotion de l'intelligence économique est une première en Algérie et a permis à un grand nombre d'entreprises de découvrir le concept.

Selon l'article 59 de la loi de finances 2010⁸, promulgué le 31 décembre 2009 et paru dans le journal officiel N° 78, l'Etat a prévu d'allouer des budgets spécifiques pour l'activité de veille stratégique et d'intelligence économique, et ce dans le cadre des fonds d'appuis et de la compétitivité nationale. L'article 59 prévoit un budget pour : « ... les dépenses liées aux actions de développement de l'intelligence économique et de la veille stratégique au sein des entreprises, comprenant, notamment, l'organisation de séminaires de sensibilisation, la formation, l'accompagnement en expertise et l'acquisition d'outils de veille... ».

Depuis 2006, année de l'adoption officielle de la définition de l'intelligence économique, en Conseil des ministres du 20 décembre 2006, et son introduction dans la politique économique du pays, différentes étapes ont été franchies, à commencer par celles de la sensibilisation et la formation. La phase de la mise en place des cellules de veille au sein de certaines entreprises étant en cours.

➤ **Les actions développées par la direction générale de l'Intelligence économique des études économiques et de la prospective (DGIEEP) pour la promotion de l'intelligence économique :**

- La DGIEEP était en 2008 la seule structure Etatique algérienne à avoir pour mission la promotion de l'intelligence économique auprès des acteurs institutionnels et économiques. En 2010, une direction de la veille et de l'intelligence économique a été créé au sein du Ministère de la prospective et des statistiques.
- Les choix réalisés par la DGIEEP ont été dictés par les moyens mis à sa disposition et par la nécessité de promouvoir l'IE avec l'objectif de mettre en place des cellules de veille dans les entreprises publiques et privées dans un délai raisonnable.
- Un premier objectif quantifié a été déclaré par la DGIEEP qui est celui de la mise en place de cellules de veille dans 50 entreprises.
- La division a lancé dans un premier temps la mise en place de cellules de veille dans 12 grandes entreprises au regard des moyens humains et des compétences dans le domaine de la veille mis à sa disposition et des exigences émises par les entreprises.

➤ **Accompagnement à la mise en place de cellules de veille au sein d'entreprises :**

La sensibilisation des acteurs économiques à travers l'organisation de séminaires et d'ateliers ont permis aux cadres dirigeants d'entreprises de comprendre le lien étroit existant entre l'intelligence économique et la compétitivité.

Cette phase acquise, la DGIEEP a proposé aux entreprises la passation d'une convention relative à l'accompagnement de celles-ci à la mise en place de cellules de veille. Entretemps le ministère de l'industrie s'est adjoint la direction générale de la Petite et Moyenne Entreprise (PME) de l'ex-ministère de la PME, de l'Artisanat et du Tourisme (MPMEAT) pour devenir le ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement (MIPMEPI). La Direction Générale de la Veille Stratégique des Etudes Economiques et des Statistiques (DGVSEES) a pour missions la prise en charge les actions de promotion de la veille et de l'intelligence économique.

A cet effet, Treize conventions ont été signées et l'accompagnement se fait avec 12 entreprises. Les cadres de la DGVSEES sont en charge de cet accompagnement, suite à la demande des entreprises.

✓ Les structures d'encadrement :

Un comité de pilotage opérationnel pour chaque entreprise a été installé. Il est composé du cadre de la DGVSEES concerné et des responsables de la cellule de veille de l'entreprise et d'un cadre du Groupe dont relève l'entreprise. Ce comité est chargé de la mise en place de la cellule de veille.

Un comité de pilotage stratégique a été désigné pour chaque entreprise. Il est composé du responsable du projet au niveau de la DGVSEES, du chef d'entreprise et du président du Directoire du Groupe dont relève l'entreprise.

Pour accentuer l'effet d'appropriation du projet par les entreprises, les séances de travail se font au niveau des entreprises.

✓ La mise en œuvre :

Le lancement de l'opération a débuté au mois d'avril 2011. Un planning de mise en œuvre des différentes phases du processus a été validé par le comité de pilotage opérationnel de chaque entreprise.

✓ La formation :

L'organisation d'une formation à la carte est en cours de discussion avec des sociétés spécialisées dans la formation.

Dans le cadre de la mise en place de cellules de veille technologique au niveau des entreprises industrielles, une formation est en cours de formalisation à la lecture et l'analyse de brevets par un spécialiste qui a été approché par la direction.

4. Discours nouveaux dans nos organisations :

- ✦ La gouvernance de l'information ;
- ✦ La surveillance de l'E-réputation ;
- ✦ Ecouter le Web, les médias sociaux et construire une stratégie Social Media ;
- ✦ Les métiers numériques ;
- ✦ Emergence des technologies relationnelles et de la culture numérique.

5. Au sein de l'entreprise numérique, quelle sera l'influence de l'Intelligence économique ?

L'entreprise numérique est définie comme : « une entreprise qui a une vision numérique et un plan numérique pour toutes les dimensions de son modèle d'affaires. Elle développe avant tout les savoir-faire et les savoir-être qui vont faire l'entreprise numérique de demain⁹ ».

Le numérique s'insère au cœur des métiers de l'entreprise. Il permet la circulation toujours plus rapide de l'information entre les différentes entités qui sont connectées en réseau. Cette nouvelle relation au travail et la transformation des modes d'organisation du travail, en particulier dans le contexte de la généralisation de l'innovation ouverte, sont des thèmes essentiels de réflexion et d'action pour les leaders du futur.

Les technologies de l'information et de la communication peuvent être utilisées dans ce contexte comme levier d'expression des compétences au sein des organisations et entre elles. Cela pose, à

plus long terme, la question des modes d'expression des compétences incontournables dans les nouveaux espaces d'organisation du travail (entreprises, communautés, réseaux, marchés locaux), ainsi que le rôle spécifique du management dans ce contexte. Les questions générationnelles et intergénérationnelles (générations C, Y ou X) sont également essentielles.

Rappelons que l'intelligence économique est un mode de gouvernance par excellence. Elle permet la maîtrise, par le dirigeant, des informations stratégiques nécessaires à la décision et favorables à l'action coopérative, c'est-à-dire utiles au renforcement de son pouvoir d'influence sur ses environnements et de son leadership sur l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

Le monde numérique est un univers de communication, d'influence et de leadership. L'Intelligence économique se doit d'ancrer ses pratiques dans la culture numérique. La communication devient, dès lors, une composante essentielle, transversale et permanente du métier de la fonction SI, au même titre que la gestion financière, la gestion de projets, la gestion des ressources humaines, la gestion du changement¹⁰.

La démarche d'influence ne se résume pas à des outils, mais plutôt à une approche proactive, pragmatique, opportuniste et collaborative selon le contexte de l'entreprise et les alliances nécessaires. L'influence numérique se caractérise comme une attitude, une posture de dialogue interactif et permanent avec les parties prenantes.

6. L'intelligence économique et la dimension organisationnelle de l'entreprise numérique :

Pour la dimension organisationnelle de l'entreprise numérique, on retient trois caractéristiques majeures à l'intelligence économique d'entreprise. « Le dirigeant doit disposer de quelques compétences spécifiques¹¹ :

- La première, **maîtriser l'information stratégique**. Car si l'information n'est pas le cœur de métier de l'entreprise, elle est néanmoins au cœur de tous les métiers de l'entreprise. Elle est le lien virtuel qui les relie, les assemble.
- La seconde, **optimiser la décision**. La décision est sous influence. Déjà dans les années 1950, [Herbert Simon](#) soulignait que la rationalité du « décideur » était limitée et que la « bonne décision » ne pouvait résulter que d'une série d'itérations heuristiques qui ne pouvait parvenir qu'à une décision « adéquate », mais en aucun cas à une décision rationnelle dans l'absolu.
- La troisième, **mobiliser l'intelligence collective**. Les coopérations intellectuelles ne se résument pas à favoriser une réflexion collective (émettre ou recevoir une information). Il s'agit plus subtilement de passer d'une hiérarchie de pouvoir à **un réseau de savoir** afin de créer les conditions d'une réelle communication collective, en vue de co-construire une connaissance partagée ».

7. L'intelligence économique et culture numérique :

La culture numérique est un point essentiel. Ce sont les hommes et les femmes qui vont bâtir l'entreprise numérique. La culture numérique, c'est avant tout une nouvelle culture d'entreprise. On imagine mal nos entreprises embrasser le numérique avec des organisations très traditionnelles, très hiérarchisées, avec des structures lourdes¹².

La culture numérique modifie les modes de management et l'organisation du travail en favorisant **la décentralisation, les échanges horizontaux et la production de liens inédits, internes ou externes**¹³.

La culture numérique permet la mise en place et le succès de nouveaux modèles d'affaires¹⁴.

L'intelligence économique existe depuis bien longtemps mais le développement du numérique vient interroger sa conception et sa mise en œuvre : **comment intégrer** :

- La « capacité à faire des liens » (gestion des liens ou gestion de l'information?) des individus ;
- Le transversal, le collaboratif, le développement de communautés et leur influence sur la structure de l'entreprise ;
- Les médias sociaux : la quantité d'information produite sur Internet est en croissance exponentielle. Cette masse d'information augmente à mesure que le nombre d'internautes producteurs d'information se multiplie. Au début d'Internet, seuls les éditeurs considérés comme « professionnels » et « officiels » étaient en mesure de publier et de diffuser de l'information (et notamment de l'information sur les marques et les entreprises). Or, depuis l'avènement du Web 2.0, les contenus des utilisateurs sont devenus plus nombreux que ceux des éditeurs professionnels et des marques¹⁵.

Les enjeux :

- Multiplication des lieux d'interconnexion et donc des possibilités de création de valeur : multiplication des réseaux au sein de l'entreprise,etc ;
- Une tension entre le collaboratif et le nécessaire contrôle, l'horizontal et le vertical : un enjeu managérial qui existait déjà mais qui est renforcé par le numérique ;
- Les systèmes d'information au cœur de l'intelligence économique et du numérique :
 - La Direction SI des entreprises doit être capable d'élaborer des politiques et stratégies en matière de systèmes d'information ;
 - Le développement du système intégré (ERP), notamment pour la gestion des ressources humaines ;
 - L'amélioration du système de gestion de la clientèle.....etc.

8. Les éléments de perspectives pour les entreprises algériennes :

Un contexte national caractérisé par :

✓ **Des freins :**

- Le manque de spécialistes dans le domaine de la veille et de l'IE (recours à la formation) ;
- La faiblesse des systèmes d'information.

✓ **Des atouts :**

- Le développement des TIC ;
- La consécration de l'IE dans la stratégie industrielle.

Préparer l'entrée des entreprises algériennes dans la société de l'information :

- Les technologies de l'information, un outil primordial pour nos entreprises ;
- Faire de la culture managériale un atout ;
- Le facteur humain fera la différence ;
- Relever le défi de l'innovation industrielle et technologique (agilité et créativité) ;
- Favoriser l'émergence d'une régulation efficace et d'un cadre protecteur pour les nouveaux réseaux d'information ;
- Création de valeur par l'intelligence collective.

Conclusion :

L'intelligence économique est une approche globale qui concerne aussi bien l'entreprise que les acteurs économiques et les collectivités.

Avec le numérique, ce n'est plus seulement l'accès à l'information qui constitue le ressort essentiel de la compétitivité. C'est l'aptitude de toutes les « parties prenantes » à la partager, à la transformer, à la comprendre, à l'interpréter et à l'utiliser qui constitue le fondement même de l'Intelligence Economique d'entreprise.

Le numérique s'inscrit comme une culture tant au sein de l'entreprise que de la société. Cette [culture numérique](#) permet de construire une intelligence collective, source de création de valeur, d'innovation et de performance pour l'entreprise.

A l'ère numérique, on doit avoir la capacité à faire des liens, la souplesse des modèles d'affaires et des organisations, comment bâtir des organisations intelligentes.

« D'autres outils, certainement révolutionnaires, apparaîtront dans les années à venir, dont nous ignorons complètement l'existence aujourd'hui, mais qui vont nous paraître tout aussi évidents que ceux qui viennent d'apparaître. Ces outils vont accélérer la profusion d'informations, mais la profusion d'informations ne rend pas plus intelligent. Il est exact que l'homme cultivé du 18ème siècle avait beaucoup moins d'information qu'aujourd'hui, ce n'est pas pour cela qu'il était moins intelligent¹⁶ ! ».

Bibliographie

- ¹ Massachusetts Institute of Technology.
- ² Compte rendu de la conférence : «*Transformation digitale vers l'entreprise numérique: opportunité ou contrainte ?* », Le Club ESSEC Business et Technologie, 26 février 2013.
- ³ Selon Attali (J.), *Les labyrinthes de l'information*, Journal Le Monde, 09 /11/1995 : « Il s'agit plus volontiers de "labyrinthes de l'information", gigantesques enchevêtrements de ruelles et d'impasses, générant des proximités lointaines et des distances trompeuses. Pour cet auteur, Internet ressemblerait plus "au labyrinthe d'une ville médiévale, sans véritable architecte, qu'au bel ordonnancement d'une autoroute" ».
- ⁴ Humbert LESCA et Moufida SADOK, *Veille anticipative et sécurité des ressources informationnelles de l'entreprise à l'ère numérique*, Colloque « Le e-Management : Rupture ou continuité organisationnelle, Opportunités et risques majeurs ? » AFME Association Francophone de Management Electronique, Grenoble (France), 27-28 mars 2008. P.3.
- ⁵ Colloque international sur le Knowledge Management (IEMA-4), Sahbi SIDHOUM, Malek GHENIMA et Philippe LAMBERT, " *Systèmes d'information et intelligence économique : enjeux et perspectives*", Alger, Le 17 et 18 Mai 2010, P.1.
- ⁶ www.reunion.dieccte.gouv.fr/IMG/pdf/Plaqueette_Forum_03_programme3.pdf, (le 03/01/2014 à 13h16).
- ⁷ Journal officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire du 21 novembre 2010, n°70, p.15.
- ⁸ www.joradp.dz, (le 05/01/ 2014 à 20h12).
- ⁹ MENARD Bruno, *L'entreprise numérique, quelles stratégies pour 2015*, Ed. CIGREF, Paris, 2010, P.13.
- ¹⁰ www.entreprises-et-cultures-numeriques.org/strategie/colloque-intelligence-economique, (le 09/02/ 2014 à 13h35).
- ¹¹ www.entreprises-et-cultures-numeriques.org/l-intelligence-economique-en-colloque-a-bercy, (le 09/02/ 2014 à 14h18).
- ¹² MENARD Bruno, Op.cit, P.104.
- ¹³ www.jfpepin.org/strategie-numerique-et-fondamentaux-de-lintelligence-economique, (le 10/02/ 2014 à 15h09).
- ¹⁴ Pascal Buffard, *Entreprises et culture numérique*, Ed. CIGREF, Paris, Juin 2013, P.34.
- ¹⁵ Loukouman Amidou, *Marketing des réseaux sociaux*, M A Éditions, Boulogne-Billancourt, Février 2012, P.37.
- ¹⁶ **Jean-François Phelizon**, *DGA de Saint-Gobain*, auteur de l'ouvrage : *Cyber structures: Les nouveaux défis de la culture numérique*. In www.entreprises-et-cultures-numeriques.org/l-intelligence-economique-en-colloque-a-bercy, (le 20/02/2014 à 15h12).