

Sommaire

Introduction général

Chapitre I : L'intelligence économique concepts et fondements

Introduction du chapitre

Section 1 : L'information, matière première stratégique

Section 2 : La veille stratégique, un processus informationnel

Section 3 : Intelligence économique

Conclusion du chapitre

Chapitre II : L'intelligence économique et l'environnement de l'entreprise

Introduction du chapitre

Section 1 : L'entreprise, approche globale et environnementale

Section 2 : L'environnement de l'entreprise

Section 3 : Intelligence économique, outil de maîtrise de l'environnement de l'entreprise

Conclusion du chapitre

Chapitre III : Etude de cas : le rôle de l'intelligence économique dans la maîtrise de l'environnement de l'entreprise

Introduction du chapitre

Section 1 : Méthodologie et procédures de l'étude

Section 2 : Analyse et interprétation des axes de l'étude

Section 3 : Résultats et recommandations de la recherche empirique

Conclusion du chapitre

Conclusion général

Introduction générale

Contexte général :

L'entreprise économique a connu depuis sa naissance plusieurs évolutions et mutations accompagnées de problèmes et complications sur tous les aspects de son management.

Au début elle été une simple entité avec une simple structure exerçant des activités répétitives dans un milieu caractérisé par une stabilité et une simplicité ayant rendu le seul souci de la manufacture “ la production en masse” pour satisfaire une demande homogène et croissante de jour en jour (Produire = Vendre = Profit).

C'est ce climat qui a fait les beaux jours et a contribué au succès des théories classiques telles que : l'organisation scientifique du travail (OST) de Taylor et l'organisation administrative du travail (OAT) de Fayol.

Cependant, cette situation n'a pas duré éternellement. La période d'après-guerre a marqué l'histoire de l'entreprise.

Des transformations fondamentales ont eu lieu depuis quelques décennies. Des bouleversements géographiques, technologiques et économiques s'opèrent à une vitesse jamais égalée.¹

Les activités de l'entreprise sont devenues en interdépendance étroite avec l'environnement qui lui impose des contraintes. Les structures internes de l'entreprise, en vue de faire face aux incertitudes, s'adaptent aux types et aux conditions de l'environnement, qui n'est ni statique, ni homogène.

Dans ce contexte, essayer de comprendre l'entreprise seule, sans s'intéresser à son environnement, c'est un peu comme essayer d'étudier la vie des poissons dans un aquarium !

L'entreprise fonctionne un peu selon le même système : elle n'est ce qu'elle est, que parce qu'elle évolue dans un environnement bien particulier.

D'ailleurs, certains auteurs envisagent l'entreprise essentiellement comme un système, qui échange avec son environnement. L'entreprise se définit par opposition à son environnement.

Un environnement complexe et instable rendant la survie de l'entreprise un grand défi pour ses managers et un champ vaste et fertile offrant aux académiciens et chercheurs en

¹ Pascale Auger, Manager des situations complexes Quelles compétences développer pour l'entreprise de demain ?, DUNOD, 2008, p7.

management un nouveau objet de recherche à explorer. Plusieurs courants de pensée ont vu le jour dans ce contexte afin d'apporter des explications.

De nos jours, la complexité, le dynamisme, l'incertitude et la turbulence sont devenus des mots qui valent beaucoup pour les penseurs en management.

L'entreprise n'est plus considérée comme un système fermé, mais comme un système ouvert qui survit et se développe dans un environnement en constante évolution, porteur de menaces et d'opportunités.

Partant du fait que l'entreprise est un système ouvert en interaction dynamique avec son environnement, les penseurs et chercheurs en Management se sont vu obligés de prêter une grande attention et de consacrer tant du temps à l'étude de ce fameux environnement duquel dépend la survie et le succès de l'entreprise.

En effet, la performance d'une entreprise vient de sa compréhension de son environnement et de sa capacité à s'y adapter. L'environnement rassemble tous les acteurs est forces externes à l'entreprise et susceptible d'affecter la façon dont elle développe ses échanges avec ses marchés.

En outre, l'économie mondiale a connu un profond changement et un passage d'une logique économique basée sur le matériel (machines, matière première...) à une économie de savoir ou l'information et la connaissance sont des maîtres mots et où tout le monde suit ou doit suivre la règle d'or selon laquelle : « Celui qui crée l'information, détient le pouvoir ».

Désormais, les entreprises opèrent dans un environnement particulièrement instable, et seule les entreprises qui pourront développer et valoriser leurs bases de connaissances, autrement dit, à maîtriser l'information, auront la possibilité de comprendre, de s'adapter et d'anticiper les changements provenant de l'interaction de l'entreprise avec son environnement.

Parallèlement, le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, qui contractent l'espace et le temps, conduit à une dématérialisation de l'économie, en même temps qu'il rend les marchés plus concurrentiels et l'environnement des entreprises plus complexe, plus mouvant, moins lisible.

Un tel bouleversement dans l'économie mondiale contraint l'entreprise à se structurer et à revoir son organisation afin de pouvoir manager un patrimoine informationnel indispensable à son activité.

Au milieu de tout cela a émergé le concept d'intelligence économique offrant à l'entreprise l'habileté de maîtriser l'information stratégique et sa transformation en connaissance à haute valeur ajoutée pour optimiser au mieux son processus décisionnel afin de bien se positionner dans un environnement propice à son développement.

De tels constats ont fait que l'intelligence économique devient une démarche vitale pour toutes les entreprises quelle que soit leur taille en vue de pouvoir gérer au mieux leurs relations et interactions avec leur environnement.

Trois termes différents qui recouvrent toutefois une réalité identique que Claude Revel, utilisant le vocable « Intelligence économique », décrit en ces termes : « L'intelligence économique, c'est la maîtrise de l'information, le but étant de connaître son environnement extérieur et par conséquent d'adapter par avance sa conduite. Elle permet d'identifier les opportunités et les déterminants du succès, d'anticiper les menaces, de prévenir les risques, de se sécuriser, d'agir et d'influencer son monde extérieur dans une optique de compétitivité internationale». ¹

La caractéristique managérielle de l'intelligence économique réside d'abord, dans la prise en compte de la valeur d'usage d'information participant à l'élaboration des connaissances. L'entreprise engage ainsi une relation nouvelle avec son environnement. Celui-ci intervient en tant que composante active de la stratégie et non comme un facteur externe.

D'une autre part, l'intelligence économique permet à l'entreprise non pas seulement de s'adapter à son environnement mais aussi de l'adapter à ses besoins stratégiques par les outils d'influence que contient la pratique. La performance de la firme réside alors dans sa capacité non pas à s'adapter aux transformations de son environnement, mais à considérer ces changements comme variable dynamique de sa propre évolution.

L'intelligence économique est une dynamique managériale qui vise à maîtriser une chaîne de l'information stratégique dont la valeur sera celle de son maillon le plus faible. Pour une entreprise, il s'agit plus précisément de transformer collectivement les informations en connaissance actionnables afin d'améliorer sa position concurrentielle, protéger son patrimoine immatériel et influencer son environnement. Pour ce faire, il est avant tout nécessaire d'engager une réflexion stratégique sur son environnement pertinent, sa position

¹ Dominique Dieng, Intelligence stratégique : Guide pour la recherche et l'innovation, Presses universitaires de Namur, 2014, p21.

réelle, ses objectifs, l'écart entre les deux et les moyens de les combler. Pour être efficace, la démarche d'intelligence économique doit être intégrée à cette réflexion et orientée par elle. Car plus qu'une palette d'outils, elle est avant tout une posture, un autre regard sur le couple menaces / opportunités, faisant ainsi du management de l'information stratégique une clé de la compétitivité.¹

De ce qui précède, l'intelligence économique accomplit trois fonctions primordiales qui visent à exploiter d'une façon optimale les informations pertinentes afin de maîtriser l'environnement de l'entreprise.

Dans un premier temps, l'intelligence économique commence avec la veille stratégique qui se définit comme la recherche, le traitement et la diffusion de renseignements susceptibles d'orienter les décisions stratégiques de l'entreprise. Elle a un caractère anticipatif dans le sens où elle vise à surveiller l'environnement de l'entreprise afin de prédire les menaces et opportunités à court et long terme, pour pouvoir prendre les meilleures décisions possibles.

Dans un deuxième temps, les missions de l'intelligence économique s'étendent également en la protection de l'information stratégique de l'entreprise, celle-là même qui lui permet de garantir son avantage concurrentiel.

La protection de l'information est l'ensemble des actions visant à préserver le patrimoine informationnel de l'entreprise en vue d'acquérir et de conserver un avantage concurrentiel.

Dans un troisième et dernier temps, l'intelligence économique consiste également à élaborer et mettre en œuvre de véritables stratégies d'influence.

Thème de recherche :

L'environnement actuel des entreprises est marqué par une intensification du processus de développement technologique favorisant le passage d'une économie de production à une économie fondée sur le savoir, où le concept de l'entreprise d'information remplace progressivement la notion d'entreprise industrielle.

Désormais, dans un environnement aussi changeant et flou, l'anticipation de l'information est devenue le socle de la stratégie de l'entreprise ainsi qu'une source d'un avantage concurrentiel. À cet effet, il est impératif pour les entreprises d'admettre que l'information a

¹ Christophe Deschamps et Nicolas Moinet, la boîte à outils de l'intelligence économique, DUNOD, 2011, p12.

une immense valeur stratégique afin d'assurer leur pérennité dans un contexte aussi complexe et imprévisible.

Par conséquent, l'entreprise est appelée à se doter des capacités de prédire les changements environnementaux, pour avoir une marge de manœuvre face à ses concurrents à travers des réponses préactives et proactives basées sur une gestion efficace de ses ressources informationnelles, ce qui rend incontournable le fait de disposer d'un outil qui permet à l'entreprise d'extrapoler les tendances de l'évolution de son environnement et d'utiliser les informations acquises à des fins de performance.

Fort de rôle crucial que revêt l'information, l'intelligence économique naît de cette prise de conscience de l'incapacité pour une entreprise de percevoir et d'identifier les opportunités et les menaces de son environnement sans une démarche globale, systématique et transversale de management de l'information stratégique.¹

Certes, l'intelligence économique constitue une nouvelle culture et une nouvelle pratique pour les acteurs économiques. Elle repose sur des actions de veille stratégique, de sécurité économique et d'influence. Elle répond à des modifications profondes de l'environnement global des entreprises, et travaille activement à se doter d'une compréhension fine des interactions qui existent entre l'entreprise et son environnement dans le cadre d'une relation dynamique.

L'intelligence économique se structure aujourd'hui en une véritable profession, un outil moderne, à la disposition des organisations, leur permettant d'utiliser les informations pour maîtriser leur environnement, profiter des meilleures opportunités et même modeler cet environnement.

Problématique et hypothèses de la recherche :

Les entreprises évoluent actuellement dans un environnement complexe, caractérisée par la mondialisation, la concurrence accrue, les nouvelles technologies et d'autres facteurs, ce qui a donné naissance à une forte évolution sur tous les plans : technologique, économique, réglementaire ...

Pour répondre à ces différentes mutations, l'entreprise ne peut rester inactive. Elle doit adopter une série d'actions communément regroupées sous le terme d'intelligence

¹ Norbert Lebrument, Intelligence économique et management stratégique : le cas des pratiques d'intelligence économique des PME, L'Harmattan, 2012, p18.

économique : mettre en œuvre de solides opérations de veille stratégique, sécuriser son patrimoine informationnel, et enfin, exercer une influence.

La notion d'Intelligence Economique est abordée dans un contexte de guerre économique où la gestion de l'information est cruciale pour les entreprises.

Notre problématique s'inscrit dans ce cadre et se fonde sur la question principale suivante :

Comment la démarche d'intelligence économique permet-elle à l'entreprise de maîtriser son environnement ?

Le rôle important joué par la démarche d'intelligence économique au sein d'entreprise représente notre fil conducteur, pour cela on peut formuler les deux questions suivantes sous-jacentes à la problématique :

- 1.** Comment la démarche d'intelligence économique permet-elle à l'entreprise d'anticiper les changements de l'environnement et protéger son patrimoine immatériel ?
- 2.** Comment l'entreprise peut-elle agir et modifier l'environnement à son profit à travers la démarche d'intelligence économique ?

Pour répondre à cette problématique nous posons les deux hypothèses suivantes :

H1 : La démarche d'intelligence économique, à travers ses dimensions défensives, permet de prédire les changements et gérer les risques liés à l'environnement de l'entreprise.

H2 : La démarche d'intelligence économique permet à l'entreprise d'adopter une stratégie offensive qui influence l'environnement et impose les changements souhaités.

Objectif et organisation de la thèse :

Dans le cadre de l'interaction dynamique entre l'entreprise et son environnement, l'objectif de notre thèse est de savoir comment la démarche d'intelligence économique peut contribuer à anticiper tout changement d'environnement (menaces et opportunités) susceptible de se produire et d'influencer le devenir de l'entreprise, tout en protégeant son patrimoine informationnel d'une part, et d'une autre part de produire, d'imposer, et même de réussir les changements souhaités sur l'environnement qui favorise la stratégie de l'entreprise à travers une enquête basée sur le traitement de questionnaires adressés à un ensemble d'entreprises algériennes.

Cette thèse qui traite le rôle de l'intelligence économique dans la maîtrise de l'environnement de l'entreprise, comporte trois chapitres.

Selon Michel BEAUD : « dans le travail de connaissance, il n'y a de place, ni pour le travail théorique pure (coupé de toute référence à un objet ou à une réalité dont il s'agit de rendre compte), ni pour l'empirisme descriptif pur (faisant l'impasse sur l'indispensable effort d'élaboration théorique et de conceptualisation). La connaissance est le mouvement par lequel on utilise des outils idéels (théoriques, conceptuels, scientifiques) pour lire, interpréter, analyser une réalité, et dans ce travail la réalité, on est amené à améliorer, élaborer, perfectionner les outils idéels existants »¹.

Ainsi, notre travail est divisé en deux volets, un théorique regroupant deux chapitres dans lesquels on a tenté de présenter les notions relevant du domaine du Management et celui de l'intelligence économique. Et un volet pratique relatif à une étude exploratoire auprès de 45 entreprises algériennes.

Le volet théorique se base essentiellement sur la collecte de données basée sur une étude documentaire variée, mais également sur le réseau internet qui nous a permis d'élargir la gamme des informations. Quant au volet pratique, il est consacré à la description et l'analyse d'une étude pratique élaborée à l'aide d'un questionnaire adressé aux dirigeants (directeurs ou DRH) d'un ensemble d'entreprises touchant les différents secteurs d'activités économiques.

Le premier volet se structure autour de deux chapitres. Dans le premier chapitre, intitulé « L'intelligence économique concepts et fondements » nous procédons à une analyse de la littérature en vue d'établir un cadre théorique du concept d'intelligence économique afin de mettre le point sur ce concept en vue d'éclaircir un concept qui malgré son expansion, souffre d'une méconnaissance de la part de nos décideurs et dirigeants Algériens. Ce chapitre sera consacré à l'étude des concepts de base et notions qui découlent de l'intelligence économique telle que le patrimoine immatériel (l'information), la veille stratégique,...etc.

Cette analyse est déclinée en trois sections :

1. L'information, matière première stratégique : vise à faire le point sur le besoin de cette richesse immatérielle, ses sources, ses types, son utilité,... etc.
2. La veille stratégique, un processus informationnel : tente de déterminer les concepts généraux de la veille stratégique ainsi que ses types, son processus, ses outils, ... etc.

¹ Michel Beaud, l'art de la thèse, Casbah, 1999, p43-44.

3. Intelligence économique : consacrer à l'étude du concept d'intelligence économique, ses caractéristiques, ses fonctions, son processus, ses modèles,... etc.

Dans le deuxième chapitre intitulé « L'intelligence économique et l'environnement de l'entreprise » nous traitons les structures et les approches appliquées à l'entreprise et son environnement tout en présentant les deux volets de ce dernier à savoir : le microenvironnement et le macro-environnement et en mettant l'accent sur ses différentes caractéristiques, tout en précisant les interactions qui existent entre l'entreprise et son environnement et le rôle de la démarche d'intelligence économique dans la maîtrise des changements provenant de cette interaction.

Ce deuxième chapitre est décliné en trois sections :

1. L'entreprise, approche globale et environnementale.
2. L'environnement de l'entreprise.
3. Intelligence économique, outil de maîtrise de l'environnement de l'entreprise.

Le deuxième volet de notre travail est réservé à l'étude pratique réalisée sur la base d'un échantillon composé de 45 entreprises exerçant en Algérie et réparti un peu partout sur le territoire national.

Ce volet représenté dans le troisième chapitre correspond à une enquête basée sur le traitement de questionnaires adressés à un ensemble d'entreprises algériennes dont l'objectif est de savoir comment la démarche d'intelligence économique peut vraiment contribuer à maîtriser l'environnement de l'entreprise.

La revue de littérature

Bien que la littérature a connu un fort développement ces dernières années démontrant un intérêt croissant à l'introduction de la démarche d'intelligence économique au niveau des entreprises, mais les études qui ont abordé le rôle de la démarche d'intelligence économique dans la maîtrise des changements provenant de l'interaction de l'entreprise avec son environnement restent insuffisants pour ne pas dire rares.

Nous avons mis le cap sur plusieurs théories, la théorie systémique est l'une des pierres angulaires de la pensée économique qui nous a permis de mieux considérer la relation qui existe entre l'entreprise et son environnement.

- La théorie systémique :

Elle considère l'entreprise comme un système dynamique constitué d'un ensemble d'éléments (sous-systèmes) qui sont en interaction permanente et qui évoluent en adéquation avec les évolutions environnementales. Nous distinguons par exemple le sous-système de production, le sous-système commercial et marketing, le sous-système financier et comptable, le sous-système ressources humaines, etc. Chacun de ces sous-systèmes entretient des relations avec les autres sous-systèmes et avec l'environnement. L'entreprise en tant que système s'organise pour atteindre ces objectifs en définissant et développant des stratégies compétitives efficaces.

En effet l'entreprise comme un système vivant actif dans son environnement et non passif, se comporte comme un organisme vivant qui tente par tous les moyens en sa possession d'une part de s'adapter à son environnement comme s'adapte une espèce à des conditions climatiques rudes, et d'autre part de modeler l'environnement pour le rendre plus propice à son épanouissement, ce qui correspond au cas de l'espèce humaine.

L'approche systémique est une nouvelle approche fondée sur des nouvelles représentations de la réalité prenant en compte l'instabilité, l'ouverture, la fluctuation, le chaos, le désordre, le flou, la créativité, la contradiction, l'ambiguïté, le paradoxe. Tous ces aspects qui étaient perçus secondaires sont désormais considérés comme autant de préalables pour comprendre la complexité du réel.

- Étude Chedia DHAOUI (2008) : Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique.

La problématique de ce travail qui représente une thèse de doctorat porte sur l'identification des critères de réussite d'un système d'intelligence économique aboutissant au développement d'un modèle d'évaluation de la réussite d'un système d'intelligence économique MERSIE pour un meilleur pilotage stratégique de l'entreprise.

L'objectif de cette étude été de concevoir une nouvelle approche du pilotage stratégique qui dépasse l'approche classique du contrôle de gestion, pour mettre en exergue les paramètres de l'incertitude, de la complexité et de la turbulence de l'environnement afin de promouvoir un pilotage stratégique efficace alliant réactivité (réagir rapidement et efficacement pour ne pas se laisser trop distancer par ses concurrents), pré-activité (se préparer aux changements prévisibles pour ne pas se laisser surprendre par les concurrents) et pro-activité (provoquer les

changements souhaités par l'entreprise pour influencer l'environnement en sa faveur afin de surprendre les concurrents).

Dans ce contexte, cette étude a montré que l'intelligence économique représente pour l'entreprise un véritable système de pilotage stratégique qui permet à l'entreprise de réaliser un avantage compétitif durable.

Cette étude a permis aussi, grâce à un test empirique fondé sur le modèle MERSIE, de trancher clairement en faveur d'un lien direct entre réalisation des facteurs clés de succès d'un système d'intelligence économique et l'efficacité du pilotage stratégique de l'entreprise. Le chercheur a pu conclure à une relation entre la réussite d'un SIE et la cohérence de la réalisation de ses facteurs clés de succès (facteurs : culturels, stratégiques, organisationnels, individuels, informationnels, technologiques).

C'est ainsi que la pratique de l'intelligence économique est devenu d'un intérêt incontestable pour les entreprises qui souhaitent acquérir ou maintenir une meilleure position stratégique dans l'environnement.

- Étude Loïc HARRIET (2014) : L'intelligence économique à la lumière des concepts managériaux l'étude de cas d'une entreprise du secteur énergétique.

Cette recherche (thèse de doctorat) qui vise à proposer une définition de l'intelligence économique en se basant sur des théories managériales à comme objectifs de valider la gestion de l'asymétrie d'information comme l'objet de l'intelligence économique qui se présente souvent comme un certain nombre de processus étudiés indépendamment, ainsi de démontrer que l'intelligence économique contribue à la création de valeur par l'organisation, mais aussi que la pratique de cette démarche s'inscrit dans un contexte d'interactions multiples, aussi bien dans le périmètre de l'organisation qu'au regard de son environnement. Le système apparaît donc comme l'outil adapté pour dompter au mieux cette complexité.

En somme, cette recherche apporte, d'un point de vue managérial, des éléments importants permettant, pour le praticien, de fixer le contour et les enjeux de l'intelligence économique. Une construction intellectuelle et cumulative autour de trois idées permet d'aboutir à la contribution de cette recherche :

1. Le premier point concerne l'intelligence économique est sa capacité systémique de gestion de l'asymétrie de l'information créatrice de valeur. L'avantage est d'offrir une définition prédictive et dynamique des pratiques informationnelles.
 2. Le deuxième point concerne le système et sa capacité à agréger les fonctions d'intelligence économique tendant vers un gain de performance organisationnelle. Il s'entend aussi bien en matière d'interdépendance des fonctions liées à l'asymétrie de l'information que de la capacité de l'organisation à s'adapter à son environnement.
 3. Le troisième point vise la valeur impactée par l'intelligence économique, positivement ou négativement, en fonction de la capacité de l'organisation à transformer l'information en ressource.
- Étude Inès Boulifa Tamboura (2008) : Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique.

Dans ce travail, le chercheur s'est intéressé à l'identification des facteurs critiques de succès qui pourraient favoriser la réussite du dispositif de veille, d'où la problématique découlée est la suivante : « Quels sont les Facteurs Critiques de Succès que le chef de projet veille devrait prendre en considération dans la conduite d'un projet de mise en place d'un dispositif de veille stratégique ? ».

Le but est de proposer et de diffuser des connaissances actionnables, c'est à dire utiles pour l'action, qui peuvent aider les chefs de projet veille stratégique à réussir la mise en place et l'amorçage de ce dispositif dans l'entreprise.

Selon cette étude, la libéralisation de l'économie tunisienne et l'ouverture de ses entreprises sur l'extérieur ont contraint ces dernières à se positionner par rapport aux impératifs internationaux, car selon le chercheur l'entreprise tunisienne affronte de nombreux défis et doit donc assurer sa survie par le redéploiement de ses ressources et par une adaptation continue aux changements de l'environnement, d'où la mise en place d'un dispositif de veille stratégique constitue un élément de réponse adéquat pour l'adaptation de l'entreprise tunisienne qui se trouve dans une situation d'incertitude à la suite de la complexité des variables de changement qui caractérisent son contexte économique.

Pour le chercheur, le problème central et actuel des dirigeants tunisiens est la gestion du changement rapide, de la réactivité et de la complexité croissante provenant de l'interaction

de l'entreprise avec un environnement externe de plus en plus turbulent. D'où l'intérêt d'améliorer leur capacité d'anticipation pour être en mesure de réagir vite et au bon moment.

Les résultats auxquels le chercheur a abouti confirment le fait qu'il existe une prise de conscience de la part des dirigeants des groupes tunisiens de l'importance de la veille stratégique pour la compétitivité de leurs entreprises.

Le chercheur a adopté une démarche qualitative qui a permis d'identifier les facteurs critiques de succès dans la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, à savoir : des facteurs organisationnels, des facteurs liés aux ressources humaines et des facteurs matériels. Les résultats et conclusions issus ont été ensuite formulés sous forme de recommandations adressées aux acteurs, recommandations assimilées à des « connaissances actionnables ».

Ces connaissances devraient aider les entreprises qui désirent mettre en place un dispositif de veille stratégique, car ils devraient permettre de conduire ce projet en disposant d'une liste validée de facteurs critiques de succès.

- Étude Bertrand DELECROIX (2005) : La mesure de la valeur de l'information en Intelligence Economique.

Cette thèse traite de la problématique de la valeur de l'information dans un processus d'intelligence économique. Plus précisément, elle vise à proposer des produits d'information générés grâce à une solution d'extraction d'information. L'extraction d'information permet en effet de fournir des informations à forte valeur ajoutée dans un objectif de prise de décision.

L'étude statistique menée dans ce travail est pratiquée à partir des requêtes soumises au moteur de recherche de l'Agence en Réseau pour l'Information Active (ARIA), le service documentaire et de veille de France Télécom, afin de montrer comment un moteur de recherche répond imparfaitement aux besoins des usagers d'un tel moteur (proposer d'autres moyens d'accès à l'information).

Cette étude montre comment la mise en place d'une solution d'extraction d'information peut répondre à cette nécessité, et fournir des informations à forte valeur dans une perspective d'Intelligence économique.

Le chercheur a conclu qu'il était absolument nécessaire de disposer du soutien sans faille des dirigeants des organisations concernées pour mettre en œuvre les dispositifs qui participent au développement de l'Intelligence Economique. Or, pour disposer de ce soutien, il est nécessaire

que les dirigeants aient une conscience, plus qu'implicite, de la valeur monétaire qui pourrait découler de la mise en œuvre de telles démarches.

Cette thèse a montré, au niveau restreint du traitement de l'information, comment celle-ci pouvait acquérir de la valeur dans le processus d'intelligence économique. En effet, la pertinence de l'information est nécessaire mais pas suffisante pour juger de la valeur de l'information. Une information peut être pertinente, mais sans valeur si elle ne sert pas au processus de décision. Pour être considérée comme ayant de la valeur, une information doit donc être non seulement pertinente, mais également être utile et utilisée.

Pour être utile, une information doit être trouvée par ceux qui pourraient avoir à l'utiliser. Or, dans le cadre de cette étude, il s'avère que les utilisateurs de l'information ne parviennent pas à trouver l'information utile, à l'aide d'automates de recherche, et ce pour deux raisons principales complémentaires.

1. La première est qu'ils utilisent imparfaitement ces automates.
2. La seconde est que ces automates répondent mal aux requêtes des utilisateurs.

Le chercheur a choisi de proposer aux utilisateurs des produits d'information qui répondent mieux à leurs attentes et préoccupations, produits d'information générés à l'aide de l'extraction d'information.

L'extraction d'information a permis de fournir et de générer, dans le processus d'intelligence économique, des produits d'informations (de valeur) demandés par les utilisateurs.

- Étude Xiaofeng CHEN (2012): Impact of business intelligence and IT infrastructure flexibility on competitive advantage: An organizational agility perspective.

Cette étude vise à évaluer l'importance de la démarche d'intelligence économique dans la création de la valeur administrative et la construction d'un modèle qui se base sur les théories des systèmes d'informations et les domaines de l'administration stratégique afin de déterminer la relation entre l'intelligence économique et la flexibilité des technologies, de la veille et de l'avantage concurrentiel.

Pour réaliser cette étude le chercheur s'est basé sur l'approche descriptive en utilisant un questionnaire distribué sur 237 entreprises américaines, d'où les résultats suivants :

- ✓ La veille influence positivement sur l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

- ✓ Adopter une démarche d'intelligence économique permet à l'entreprise d'augmenter sa perception et d'acquérir un avantage concurrentiel.
- ✓ Les technologies d'informations flexibles influences sur la veille.
- ✓ Il existe une relation positive entre les technologies d'informations et l'intelligence économique car les deux permettent de fournir les informations nécessaires pour la prise de décision.
- ✓ La démarche d'intelligence économique permet à l'entreprise de percevoir son environnement, de détecter les menaces, de saisir les opportunités et de réagir rapidement.

Le modèle de cette étude est global, pour cela le chercheur estime comme suggestion de produire un modèle spécifique pour la gestion de la relation client afin de démontrer sa compatibilité dans un environnement de travail bien particulier.

- Étude Virpi Pirttimäki (2007): Business intelligence as a managerial tool in large Finnish companies.

Cette étude vise à éclairer le concept d'intelligence économique et son développement ainsi son utilisation au sein des grandes entreprises finlandaises et pour se faire le chercheur s'est basé sur un questionnaire et les entretiens.

Les résultats obtenus de cette étude sont les suivants :

- ✓ Les grandes entreprises finlandaises sont considérées comme les entreprises qui utilisent et adoptent l'intelligence économique dans leurs politiques internes le plus dans le monde.
- ✓ Les informations sur les concurrents, les consommateurs et l'industrie spéciale représentent les principales informations fournies par la démarche d'intelligence économique pour les grandes entreprises finlandaises entre 2002 et 2005.
- ✓ Les technologies d'intelligence économique sont trop utilisées dans les grandes entreprises finlandaises surtout au niveau de l'administration supérieure et moyenne.

Dans ce travail, le chercheur a proposé un ensemble de suggestions sous forme de futures études :

- ✓ La manière de collecter et de produire les informations pertinentes sur les capacités de l'entreprise et ses facteurs externes pour le lancement d'un nouveau produit et sa distribution sur le marché d'une façon efficace.
- ✓ Il existe une nécessité de renforcement de la recherche académique dans le domaine d'intelligence économique à cause du manque.
- ✓ Il faut réaliser plusieurs études pour renforcer la compréhension de l'intelligence économique, comme la nature de l'information produite par la démarche d'intelligence économique parce que cette dernière transforme l'information administrative à une connaissance à forte valeur ensuite à une information intelligente.

Approche et outils de l'étude

Pour réaliser l'objectif de notre étude nous avons utilisé l'approche descriptive et analytique afin de décrire la notion d'intelligence économique, ainsi qu'analyser le rôle de cette démarche dans la maîtrise des changements provenant de l'interaction de l'entreprise avec son environnement. Pour ce faire, nous avons utilisé le logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) qui est un logiciel spécialisé de traitement statistique des données.

Chapitre I

L'intelligence économique

concepts et fondements

Nous sommes à une époque où les matières premières s'achètent, les technologies se copient, l'argent s'emprunte et il ne reste donc que la compétence et l'information comme facteurs d'avantages concurrentiels.

Introduction du chapitre

De nos jours, la performance des organisations est liée à leur capacité d'adapter leurs stratégies et leur structure au changement de l'environnement.

En effet, les organisations évoluent dans un environnement de plus en plus compétitif dans le cadre d'un phénomène général de mondialisation qui accentue leur interdépendance. Cela induit des relations interentreprises basées sur une coopération qui va jusqu'à l'intégration verticale ou horizontale dans le but de faire face aux contraintes de l'environnement et augmenter la compétitivité de l'entreprise.

Dans ce contexte, la compétitivité des entreprises dépend pour une large part de la capacité à acquies l'information stratégique qui est devenue un actif immatériel, c'est-à-dire une autre forme de richesse de l'entreprise à protéger.

Et comme le affirme Arnaud Bugeat dans son mémoire - l'apport de l'information au sein de l'entreprise « nous sommes à une époque où les matières premières s'achètent, les technologies se copient, l'argent s'emprunte et il ne reste donc que la compétence et l'information comme facteurs d'avantages concurrentiels »

Ainsi, face au rôle important joué par le concept de l'information et de la connaissance, des nombreuses entreprises se sont vu obligées d'adopter des nouvelles démarches capables d'absorber les informations et les connaissances dispersées dans le but de s'adapter avec les changements d'environnement.

Cependant, la maîtrise de l'information n'est plus suffisante pour concurrencer les autres entreprises. La création de l'information est une condition sine-qua-non pour avoir une place parmi les rangs des leaders. Dans cette optique et dans le souci d'être réactives et proactives, les entreprises se voient obligées d'adopter la démarche d'intelligence économique.

Alors que la mondialisation s'impose depuis maintenant comme une donnée incontournable, il appartient désormais à tout acteur économique de comprendre et d'anticiper les mutations qui affectent un marché mondial animé par une concurrence exacerbée, libre de toutes entraves, même si les Etats auront de plus en plus leur mot à dire après la crise financière internationale.¹

¹ Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, Manuel De Formation En Intelligence Economique En Algérie, DGIEEP/MIPMEPI, 2010, p12.

Devant la complexité d'un tel environnement, où l'information est devenue un facteur clé de succès, le décideur se trouve dans l'obligation d'écouter, de comprendre et de résoudre les problèmes en provenance de cet environnement.¹

Les grandes entreprises et organisations ont bien compris ces nouvelles exigences et ont développé en conséquence des outils à part entière de connaissance et de compréhension permanente de l'environnement.

La démarche d'intelligence économique constitue alors un cadre de réponse à cette volonté stratégique, car elle représente une interface entre l'entreprise et son environnement.

L'intelligence économique a pour objectif de permettre aux décideurs et managers de l'entreprise de disposer d'une information de valeur, à laquelle ils puissent se fier dans le cadre de leur prise de décision. Pour cela il s'agit de produire de l'information pertinente et à forte valeur ajoutée.²

Mais l'efficacité d'une telle démarche repose essentiellement sur l'usage efficace de la veille stratégique afin de définir les actions offensives et défensives les mieux adaptées aux stratégies de développement des différents acteurs de l'entreprise.

Section 1 : L'information, matière première stratégique

1. Introduction

A l'âge de l'agriculture, le pouvoir appartenait aux propriétaires terriens. Puis, à l'ère industrielle, le pouvoir est passé aux mains de ceux qui possèdent la technologie. A notre époque, il appartient désormais aux personnes qui détiennent l'information.³

Désormais, l'entreprise évolue aujourd'hui dans un environnement complexe, avec une concurrence accrue qui s'internationalise du fait de la mondialisation. Cela entraîne la nécessité d'avoir connaissance des mouvements des concurrents, des caractéristiques des fournisseurs et de l'évolution des technologies pour pouvoir continuer à évoluer durablement... Ces éléments, qui constituent l'environnement de l'entreprise, sont en

¹ Najoua BOUAKA, Développement d'un modèle pour l'explicitation d'un problème décisionnel : un outil d'aide à la décision dans un contexte d'intelligence économique, Doctorat, l'université Nancy 2, 2004, p12.

² Frédérique Péguiron, L'intelligence économique au service des acteurs de l'université : la question du partage de l'information sur les campus, L'Harmattan, 2008, p23.

³ Claude Marcil, Comment chercher : les secrets de la recherche d'information à l'heure d'Internet, Éditions MultiMondes, 2001, p1.

constante évolution, il est donc nécessaire de pouvoir en évaluer les tendances et les indices de changement dans le but d'anticiper et de rester innovant.

Dans ce contexte, le besoin d'être bien informé devient une préoccupation centrale des dirigeants. L'information se transforme en une ressource stratégique déterminante pour l'avenir. Son utilisation comme facteur de développement est indiscutable.

En effet, seules les entreprises qui pourront maîtriser et gérer le flux d'informations seront capables d'anticiper les changements de comportement des acteurs de l'environnement, prévoir les tendances d'évolution, détecter et comprendre les innovations technologiques et prendre les bonnes décisions.

L'information compte parmi les besoins vitaux de l'entreprise et selon le Groupe japonais MITSUI « l'information, c'est le sang de l'entreprise ».

L'information peut être considérée comme un facteur de production dans la mesure où elle est coûteuse à acquérir, mais fournit des bénéfices à ses utilisateurs.¹

2. Le besoin d'information

L'information est une ressource primordiale pour les organisations. Pour que la gestion de l'organisation soit adéquate, l'information produite et transmise doit être pertinente, complète, précise, exacte, conforme aux délais exigés et diffusée judicieusement.²

Aujourd'hui, les entreprises opèrent dans un environnement particulièrement instable. La mondialisation des échanges, la globalisation des marchés, l'innovation technologique constituent des facteurs de multiplication des risques qui rendent la position des entreprises de plus en plus difficile.

Etre à l'écoute de son environnement concurrentiel (le connaître et le comprendre pour s'y adapter) est une attitude essentielle pour se positionner dans une perspective de performance et de décision.

¹ Bertrand Delecroix, La mesure de la valeur de l'information en Intelligence Economique, Thèse de doctorat, Université de Marne-la-Vallée, 2005, p21.

² Suzanne Rivard et Jean Talbot, Le Développement de Systèmes d'Information: Une Méthode Intégrée à la transformation des processus, 3^{ème} édition, PUQ, 2001, p20.

L'information est devenue alors une matière essentielle à la vie de l'entreprise tandis que la maîtrise de cette information permet de renforcer la décision et de susciter l'action, et comme le souligne les acteurs économique japonais «l'information appartient à celui qui l'exploite».

Prenant l'exemple de la chaîne de valeur d'une organisation où l'information fait partie intégrante de cette chaîne puisqu'elle permet de remplir plusieurs rôles :

1. L'information joue un rôle de soutien au processus de production.
2. L'information est une matière première et un output des processus d'affaires.
3. L'information est essentielle à la coordination des processus.
4. L'information permet d'évaluer la performance des processus.
5. L'information est un instrument d'ajout de la valeur.

L'information est un élément aussi indispensable que la matière première, l'énergie. Elle est considérée par les économistes comme le troisième facteur de production au même titre que la main d'œuvre et le capital.

L'information est précieuse pour diminuer l'incertitude qui environne la prise de décision. Elle est également facteur de production (car elle est essentielle pour créer et mettre sur le marché des produits/services de plus forte valeur ajoutée) et facteur de synergies (en aidant à identifier et à renforcer le chaînon le plus faible).

3. Typologie d'information

Il existe plusieurs classifications des types d'information et leur connaissance permet sans aucun doute de faciliter l'activité de veille dans l'entreprise.

3.1 Information blanche, grise ou noire

On classe généralement l'information selon trois degrés d'accessibilité :

- **La matière "blanche"** : Ce sont les informations d'accès facile pour tout le monde et n'offrant qu'intérêt limité publications, journaux, revues, rapports...¹
- **La matière "grise"** : essentiellement réservée, se constitue d'informations ayant fait l'objet d'une appropriation par l'obtention d'un droit privatif : brevets, modèles, droits d'auteurs... Son exploitation est limitée, soumise à l'autorisation du titulaire.

¹ Claude Billet, Guide de développement personnel et professionnel pour managers et cadres, Editions Maxima, 2006, p278.

- **La matière "noire"** : confidentielle, (informations protégées par le secret) : secrets de fabrication, secrets commerciaux (études de marché, prévisions de vente), ou relatifs à l'organisation (organigramme),... Son accès est soumis à des risques de sanctions civiles et pénales (vol, débauchage, corruption, ...) et son exploitation est libre si accès légal (sauf copie servile ou agissements parasites).

Le tableau suivant explique mieux les trois types d'information :

	Information blanche	Information grise	Information noire
Code couleurs	Zone blanche : Ce que chacun peut voir et recueillir	Zone grise : Ce qui résulte de « l'accouchement des esprits », le traitement de l'information (confidences), l'habilité de l'accoucheur...	Zone noire : Ce qui est protégé par la loi ou le contrat et réservé aux personnes autorisées
Qualification	Information ouverte (90% du total) Publique	Information sensible (% croissant) de l'ouvert au fermé	Information fermée (10% du total) secrète
Qualification juridique des infractions	Pas d'infractions au recueil :	Domaine de l'infraction jurisprudentielle :	Infraction aux lois civiles et commerciales
Sources	Médias, réunions publiques, BD et centres de documentation, Organismes publics, Greffes des tribunaux de commerce	- Documentation réservée à l'entreprise - Personnel de l'entreprise - Toute information non publique obtenue de manière non illégale	- Sources consultées légalement sous autorisations - Sources illégales (interceptions techniques) - Sources humaines se mettant dans l'illégalité

Tableau 1 Typologie de l'information (source : Général Pichot-Duclot, ESLSCA)

3.2 Information ouvert ou fermé

- **L'information ouverte** : est une information facile d'accès. Elle peut être publique ou semi-publique, mais disponible gratuitement ou à faible coût. C'est le cas des statistiques publiées régulièrement par les organismes officiels (Ministères, instituts d'études publiques, services commerciaux d'ambassades, centres de documentation publiques...). Elle peut être aussi d'origine privée, mais mise à disposition du public avec l'autorisation du commanditaire de l'étude. Ce type d'étude - même si le contenu est souvent décevant car ancien ou limité - peut fournir des informations très intéressantes dans le cadre d'une recherche préliminaire.
- **L'information fermée** : il s'agit d'informations existantes mais dont l'accès est soit coûteux (études multi clients réalisées à l'initiative d'instituts privés ou de cabinets de

consultants), soit difficile (études réalisées pour le compte d'un concurrent ou étude confidentielle n'ayant fait l'objet d'aucune communication).

3.3 Information brute ou élaborée

- **L'information brute** résulte d'une première opération de collecte. C'est celle qui n'a subi aucun traitement. Elle est peu fiable. Elle ne peut acquérir de la valeur et devenir une information élaborée qu'après plusieurs traitements.
- **L'information élaborée** est celle qui est directement utilisable dans la prise de décision. Elle est ce qu'on appelle l'information utile à l'entreprise.

3.4 Information interne ou externe

- **L'information interne** : qu'elle soit formelle ou informelle, l'information provient d'abord de l'entreprise elle-même (notes de services, comptes rendus de réunions, revue de presse interne, rapports d'études, d'audits...). Ces informations peuvent être réunies soit par un recueil systématique du service d'intelligence économique qui assure en général une centralisation de ce type d'information, soit par un centre de documentation ou une base de données interne.

Selon D. ROUACH, ce type d'information basé sur les savoirs internes est souvent inexploité dans la pratique. « Leur gestion est pourtant importante compte tenu des restructurations, délocalisations et départ à la retraite. Ils constituent une grande partie de la mémoire de l'entreprise. »

- **L'information externe** : elle provient de différentes sources qu'elles soient documentaires, accessibles directement ou via Internet (les organismes publics et professionnels, les concurrents, la presse spécialisée, les études multi clients...), ou non documentaires. Le spécialiste de l'intelligence économique doit s'appuyer sur des contacts privés et de confiance aussi bien au niveau des sources officielles (clubs professionnels, fédérations sectorielles...) ou non officiels (anciens collègues, journalistes, fournisseurs, concurrents...).

4. Les sources d'information

Le flux d'information est constitué de différentes sortes d'informations (de publicité, de culture, de connaissance et d'action, etc.). Une bonne maîtrise de l'information doit prendre en compte des distinctions entre les différentes sources d'information, et à ce niveau deux grande catégories s'imposent, c'est sel de source formelle et informelle.

4.1 Les sources formelles

Composées principalement de la presse, la télévision, la radio, les livres, banques de donnée et CD-ROM, les brevets, les informations légales, les études publiques réalisées par des prestataires publics ou privés, et on peut les classer comme le montre le tableau suivant :

Sources électroniques	Moteur de recherche, Réseaux intranet, Base de données, Banque de données
Fournisseurs d'informations	Presse, Librairie Bibliothèque, Bureau d'informations
Réseaux personnels	Clubs des spécialistes, Experts, Bureau d'études, Formateur, Laboratoire de recherche
Institutions	Administrations, Ministères, Organisations internationales, Universités
Groupes de partenaires	Clients, Partenaires financiers
Evènements et manifestations	Formation, Visite industrielle

Tableau 2 les sources formelles d'information (Source : élaborer par l'étudiant)

L'ensemble de ces informations ont des avantages et des inconvénients¹

- Avantages
 - ✓ Une source d'information sûr et assez exhaustive.
 - ✓ Elles ont un faible coût (sauf le cas de brevets et de certaines banques de données).
 - ✓ Disponibilité de la source.
 - ✓ Facile d'accès.
- Inconvénients :
 - ✓ L'information est « mise en scène » pour qu'elle se vende.
 - ✓ Risque, parfois, de trouver une information obsolète.
 - ✓ On ne retrouve pas toujours ce que l'on souhaite rechercher.

¹ http://www.agentintelligent.com/veille/veille_strategique.html

4.2 Les sources informelles

Selon Bruno Martinet et Yves-Michel Marti, pour collecter l'information informelle, « il faut être « au contact » c'est-à-dire se déplacer, passer du temps, pouvoir entendre, sentir, toucher, de manière à la percevoir »¹.

Elles concernent toutes les informations qu'on peut recueillir lors de la tenue de salons et foires ou par la collecte d'échantillons, de prospectus, d'emballages de produits et surtout par la rencontre ou le contact entre les commerciaux, les managers, les fournisseurs ou les concurrents et les cadres de l'entreprise.

- ✓ **les expositions et les salons** : on n'a généralement pas assez de temps, dans ce genre de manifestation, de collecter suffisamment d'information. De plus la quantité et la densité ne font qu'accentuer le problème. Etant donné que de telles visites et missions se préparent avant le départ, le tout serait de bien savoir gérer son temps et d'avoir élaborer un emploi du temps pour pouvoir gérer les activités et les visites sur place.
- ✓ **les fournisseurs** : il ne faut pas oublier que le même fournisseur peut être aussi celui du concurrent. Il faudra donc pouvoir et savoir exploiter cette donnée.
- ✓ **les colloques, les congrès, les clubs** : on y échange des informations, on y est communicative. L'information qui circule peut être d'une grande valeur stratégique. Il ne faut pas hésiter à faire de nouvelles connaissances, de nouveaux contacts qui peuvent former un réseau personnel.
- ✓ **les concurrents** : ils organisent des portes ouvertes, font des communications commerciale et financière, publient un journal interne, peuvent devenir nos fournisseurs ou nos clients, il peut y avoir un échange mutuel d'informations.
- ✓ **les sources internes de l'entreprise** : 80% des informations que recherche un décideur se trouve dans son entreprise Il serait donc très important d'avoir et de nouer des contacts internes aux entreprises de manière à savoir ce qui y se passe.
- ✓ **certaines sites web** : des sites personnels, des études et recherche menées par un groupe d'étudiants ou de thésard, etc.
- ✓ **les réseaux personnels** : le cousin, l'ami commerciale de chez X, le représentant de Y, le voisin qui travaille chez Z, l'écoute, « par hasard », d'une conversation dans un avion, un train, lors d'un dîner... Dans la limite de la légalité et de la déontologie.

¹ Bruno Martinet et Yves-Michel Marti, l'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise, les Editions d'Organisation, 1995.

Ces informations informelles concernent toutes les fonctions de l'entreprise qu'elles soient techniques, commerciales ou sociales et permettent souvent de lever le voile sur les aspects non communiqués officiellement, mais elles nécessitent plus de traitement et de validation.

5. Système d'information

Un système d'information ne se résume pas à un assemblage de technologies, loin s'en faut. En effet, l'objectif final de ces fameux systèmes d'information est de stocker, préserver, exploiter et échanger des informations pour automatiser des tâches répliquables de façon plus sécurisée que ne le pourrait une intervention humaine, ou fournir à des utilisateurs les informations indispensables pour leur permettre d'agir à bon escient et plus vite.

5.1 Définition

Selon JEAN-LOUIS LE MOIGNE un système se compose d'un ensemble d'éléments défini dans le tableau suivant :

Quelque chose : un objet
Dans quelque chose : son environnement composé d'autres objets
Pour quelque chose : cet objet a un but qu'il poursuit
Fait quelque chose : l'objet mène des activités pour atteindre son but
Par quelque chose : l'objet possède une structure sur laquelle repose le déroulement de ses activités
Qui se transforme dans le temps : l'évolution de l'objet est génétique.

Tableau 3 Éléments composants un système dans la définition dite « triviale »

(source: Michelle Gillet et Patrick Gillet, Management des systèmes d'information, 3^{ème} édition, Dunod, 2013, p9)

Un système, c'est¹ :

- ✓ **Quelque chose (un objet)** : Dans l'action qui consistera à modéliser l'objet, il ne faudra pas perdre de vue que ce que nous cherchons à représenter existe. On a souvent tendance en matière de système d'information et d'outils de gestion à vouloir modéliser ce que l'on a en tête, sans se remémorer que l'objet à modéliser appartient au monde réel. Cette existence de l'objet entraîne que la validation du modèle, qui en constitue une représentation, c'est sa capacité à en prédire les comportements, dans le cadre de simulations.

¹ Michelle Gillet et Patrick Gillet, SIRH Système d'information des ressources humaines, Dunod, 2010, p10, 11, 12.

- ✓ **Qui dans quelque chose (son environnement)** : L'interaction entre le système et son environnement constitue également un facteur dont on peut tirer de nombreuses conséquences en matière de gestion des organisations. L'organisation est vue comme un système en interaction avec un environnement, composé lui-même de nombreux autres systèmes. Cette vision de l'organisation implique qu'elle ne peut se concentrer uniquement sur son fonctionnement interne mais doit, au contraire, s'axer sur les interactions qu'elle entretient avec les autres systèmes constituant son environnement.
- ✓ **Pour quelque chose (sa finalité)** : L'organisation, en tant que système, poursuit un but. Elle recherche soit un profit à répartir à ses actionnaires, soit un service à rendre à la collectivité ou à un groupe d'ayants droit. Cette caractéristique est très importante, car il faut être conscient de ce qu'est le but de l'organisation et il faut un minimum de consensus sur celui-ci.
- ✓ **Fait quelque chose (son activité)** : Pour atteindre le but, il faut mener une activité, créatrice de valeur ajoutée. Cette activité est menée que par les différents acteurs de l'organisation. Cela redonne toute sa place à l'humain, qui est le seul facteur de création de valeur. Cela démontre également l'aspect dynamique inéluctable. L'activité créatrice transforme l'organisation en l'inscrivant dans un mouvement perpétuel, en interaction avec les acteurs de son environnement.
- ✓ **Par quelque chose (sa structure)** : Comment mener l'activité, qui permet d'atteindre le but ? Grâce à une structure, qui permet d'organiser l'action des différents acteurs et de faire circuler les flux nécessaires.
- ✓ **Qui se transforme dans le temps (son évolution)** : L'action création constitue un processus de transformation de ressources. Elle a un impact sur l'organisation elle-même.

De ce fait on peut présenter les trois définitions suivantes :

- Une définition classique : « un ensemble organisé de ressources (matériels, logiciels, personnel, données et procédures) qui permet de regrouper, de classer, de traiter et de diffuser de l'information sur un environnement donné »¹.
- Une définition plus récente : « un système d'information est un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires »¹.

¹ Brice Cornet, Mieux gérer votre entreprise grâce à la mise en place d'outils e-management : Méthodologies, implémentation et bénéfices pour les indépendants, TPE et PME, Edipro, 2013, p 290.

- Une définition plutôt fonctionnelle : « la fonction d'un système d'information est de produire et d'enregistrer (mémoriser) les informations-représentations de l'activité du système d'opération, puis de les mettre à la disposition, en général de façon aussi interactive que possible, du système de décision »

La figure suivante décrit encore mieux les composantes d'un système d'information

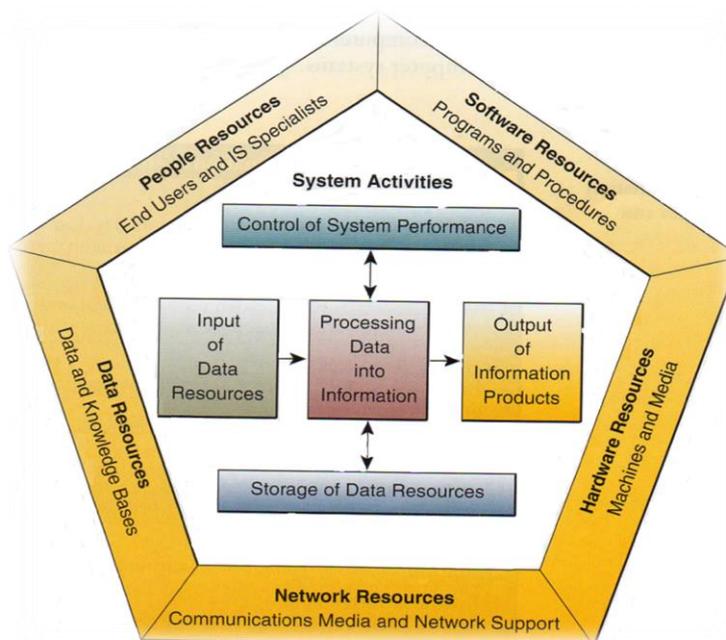


Figure 1 les composantes d'un système d'information

(source : James A. O'Brien, Introduction aux systèmes d'information, Chenelière/McGraw-Hill, 2003, p11)

Dans un SI, trois activités participent à la production de l'information nécessaire à l'organisation: l'entrée, le traitement et la sortie. L'entrée est le processus au cours duquel les données brutes sont fournies au système en provenance de l'organisation ou de son environnement : ce qui est « entrée » pour un système B peut être le résultat d'une saisie ou la reprise d'une « sortie » d'un système A. Le traitement est le processus qui transforme ces données brutes pour leur donner un sens. La sortie est le processus de diffusion de l'information traitée aux utilisateurs qui en ont besoin².

5.2 Le rôle de SI dans l'organisation

Le système d'information peut jouer les rôles suivants :

- le stockage, le traitement et la diffusion d'informations

¹ Kenneth Laudon et al. Management des systèmes d'information, Pearson, 11ème édition, 2010, p30.

² Kenneth Laudon et al. (2010), op. cit.

- aide à la prise de décision
- Le SI assure la gestion globale de l'information pour la mise en place d'une stratégie qui permet à une entreprise de rester flexible et compétitive sur un marché toujours plus ouvert à l'international
- Gagne du temps et du cout
- la facilite et la rapidité de circulation et d'obtention d'information

D'une autre part le rôle du système d'information se diffère selon la vision fonctionnelle et l'exemple suivant confirme cela

Fonction	Système d'information
Marketing	SI centrés sur la relation client
R&D	SI de conception (conception assistée par ordinateur)
Production	SI de pilotage de fabrication (commandes numériques, etc.)
Finance	SI de paie, comptabilité, etc.
Logistique	SI de gestion de la chaine d'approvisionnement (supply chain management)

Tableau 4 la vision fonctionnelle du système d'information (Source : élaborer par l'étudiant)

D'une façon générale en peut dire que le système d'information joue deux rôles fondamentaux dans les organisations¹ :

- ✓ Faciliter (automatiser) les opérations courantes
- ✓ Faciliter la prise de décision en apportant les informations et les modélisations nécessaire au décideur

6. Cycle de renseignement

La création d'information constitue un processus continu visant à augmenter « l'intelligence » de la réalité, c'est-à-dire sa compréhension. Elle est représentable comme une dynamique spiralée fondée sur l'apprentissage, donc la maîtrise de la nouveauté, du changement. C'est un processus de transformation des données, ou plutôt d'intégration dans une structure de sens, visant à alimenter une logique d'action et de décision orientée par un but. Cette dynamique informationnelle est, en fait, ce que l'on nomme habituellement 'le cycle du renseignement'

¹ Pascal vidal et al. , Système d'information organisationnel, PEARSON Education, 2005, p43

où « un renseignement est une information élaborée, pertinente et utile, correspondant aux besoins de celui qui la reçoit »¹.

Ce « cycle » se divise en phases - quel que soit le nom qu'on leur donne - allant de la recherche à l'emploi de l'information pour la décision stratégique et son appropriation par les entreprises permettrait la mise en œuvre d'une démarche d'intelligence économique et conduirait idéalement à une logique de flux partagés d'information et de connaissance en vue d'acquiescer un avantage stratégique ou concurrentiel.

Le renseignement, c'est l'organisation logique, utile, efficace d'une suite d'informations portant sur un sujet particulier. La notion de cycle du renseignement naît dans le monde de l'espionnage, mais les démarches qu'elle recouvre peuvent se transposer dans un cadre civil. Ce cycle se divise en quatre phases :

- Durant la première étape, les grands enjeux sont identifiés, et les besoins en renseignements définis en conséquence. Ce qui donne lieu à une planification de la collecte d'informations, à l'émission de demandes ciblées, ainsi qu'à un contrôle régulier de la productivité des instances de recherche. Les besoins s'expriment de manière ponctuelle ou sous forme d'un catalogue de questions adressées aux unités de collecte par les organes d'exploitation.
- La collecte, ou recherche, se définit comme la période de recherche et de ramasse des informations où sont identifiées et exploitées les sources d'informations, ceci dans le cadre d'une planification.
- L'analyse compose l'étape au cours de laquelle les données et informations passent à l'état de connaissance à travers un processus systématique d'évaluation, d'interprétation et de synthèse destiné à élaborer des conclusions (articulées sur des éléments significatifs) répondant aux besoins de renseignements exprimés, ceci suppose de qualifier la valeur des éléments recueillis, de les comparer, de les remettre dans leur contexte et d'en retirer la valeur significative. Analyser, c'est d'une certaine façon traduire : transformer le bruit de l'information dispersée, en ce qui fait sens. On nomme parfois «renseignement» tout court l'information ainsi traitée et synthétisée pour un décideur.
- Diffusion : à ce stade il faut remettre à ceux qui en ont besoin le résultat des analyses. Donc c'est l'acheminement des renseignements sous une forme appropriée (orale, écrite

¹ Frédérique Péguiron, (2008), op. cit.

ou graphique) aux organes ayant exprimée la demande. Il s'agit bien d'un cycle dans la mesure où le renseignement obtenu permet d'une part d'orienter les besoins nouveaux en renseignements et, d'autre part, de réévaluer constamment la connaissance obtenue en fonction de l'évolution de l'environnement.

Selon Beau, le renseignement est une activité qui transforme des faits, représentés sous forme de données brutes, en données plus ou moins élaborées, au cours d'un processus complexe allant de leur observation à leur communication, de se fait et selon cet auteur le cycle de renseignement est un cycle itératif et continu de quatre étapes : l'acquisition de l'information suite à une expression des besoins, l'interprétation, l'appréciation et enfin la communication de cette information comme le montre la figure ci-dessous.

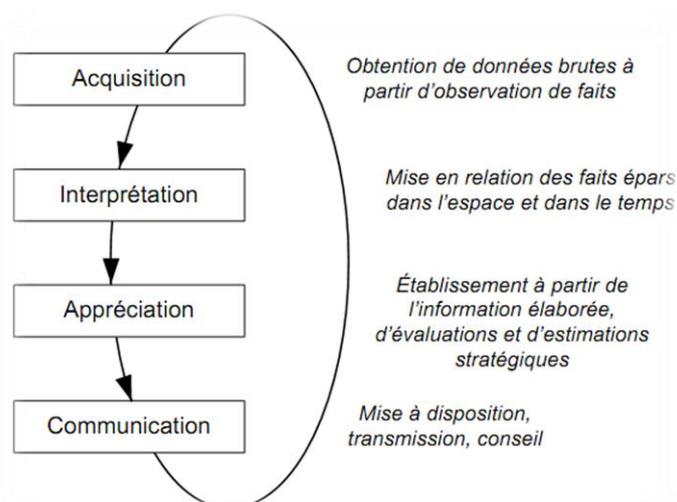


Figure 2 Le cycle du Renseignement (d'après F. Beau) (source : Philippe KISLIN, Modélisation du problème informationnel du veilleur dans la démarche d'intelligence économique, Thèse de Doctorat, Université Nancy 2, 2007, p73)

Ce cycle de renseignement représente une série d'activités bien précises qui doit être effectuée pour produire le renseignement de toutes sortes dont a besoin l'utilisateur afin de prendre des décisions. Ces activités sont cycliques et se décomposent en cinq phases distinctes (Directions, recueil, Traitement, Diffusion et Révision formelle)¹.

1. Direction : définition des besoins en matière de renseignement.
2. Recueil : recueil des informations destinées à constituer le renseignement.
3. Traitement : transformation des informations recueillies en renseignement.
4. Diffusion : le renseignement est fourni à l'utilisateur.

¹ Organisation mondiale des douanes, La stratégie mondiale en matière d'information et de renseignement, WCO, 2005, p67.

5. Révision formelle : examen du processus, de son application et des résultats du renseignement, dans le but d'y apporter des améliorations.

Le cycle de renseignement constitue le support indépassable de l'intelligence économique¹.

7. L'entreprise face au défi de la gestion des connaissances

La gestion des connaissances recouvre tout(e) processus ou pratique intentionnel(le) et systématique tendant à acquérir, saisir, partager et exploiter des savoirs productifs, où qu'ils se trouvent, afin d'améliorer l'apprentissage et les performances au sein des organisations².

La gestion des connaissances impacte directement la performance d'une entreprise. En effet identifier, capitaliser et valoriser le capital intellectuel est un partage optimisé et ciblé des compétences métiers, de l'expérience et des connaissances de chacun³.

Ceci permet de disposer d'un plus grand capital de connaissances intelligentes appelé aussi intelligence collective. Ce capital de connaissances disponible et exploitable représente l'un des facteurs de succès à la fois de la créativité et de l'innovation. C'est donc grâce à cette intelligence collective que l'entreprise développera une plus grande pertinence et réactivité dans ses démarches d'innovation.

En effet, dans la société de l'information dans laquelle nous sommes plongés, la gestion des connaissances est une des manières de créer un avantage compétitif et de créer de la valeur pour les clients, les collaborateurs et l'actionnaire. La connaissance est le fuel qui fournit l'énergie pour l'innovation dans l'entreprise, la création de valeur et la productivité des personnels dont l'objectif final reste d'améliorer l'efficacité de l'entreprise en exploitant mieux son capital de connaissances à des fins de performance.

La démarche de gestion des connaissances repose sur six éléments fondamentaux décrits dans la figure suivante :

¹ Frédérique Péguiron, (2008), op. cit.

² OECD, Statistics Canada, Gestion des connaissances Mesurer la gestion des connaissances dans le secteur commercial : premiers résultats, OECD Publishing, 2004, p12.

³ Arnaud Groff, 100 questions pour comprendre et agir Manager l'innovation, AFNOR, 2009, p160.

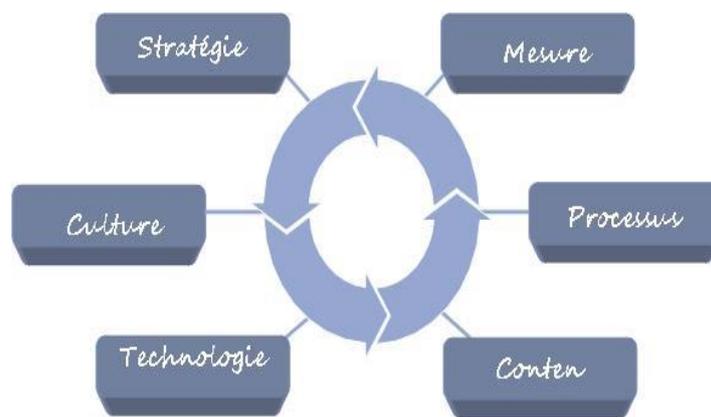


Figure 3 Les éléments fondamentaux de la gestion des connaissances
(source : http://www.gestiondesconnaissances.be/six_elements.php)

1. **La stratégie** : La stratégie est le premier élément qui sous-tend toute la démarche en gestion des connaissances. En effet, avant d'initier concrètement un projet ou une application en gestion des connaissances, l'organisation doit avoir une réflexion sur la meilleure manière d'exploiter la gestion des connaissances afin de remplir ses objectifs stratégiques. La stratégie en gestion des connaissances s'inscrit ainsi dans l'alignement de la stratégie organisationnelle qu'elle supporte.
2. **La culture d'entreprise** : La mise en place d'une culture encourageant le travail collaboratif et le partage des acquis conditionne la suite de la démarche.
3. **La technologie** : La technologie intervient dans la mesure où elle doit aider les collaborateurs à gérer et partager les connaissances tout au long du cycle de vie de ces connaissances, depuis le moment où ces connaissances sont capturées, jusqu'au moment où ces connaissances sont retirées du système parce que considérées comme obsolètes.
4. **Les contenus** : Par contenus, nous désignons les connaissances elles-mêmes, sur lesquelles se centre la démarche de gestion des connaissances. Ces contenus peuvent faire référence à des informations externes, des documents internes relatifs aux projets, aux compétences d'une équipe, ou encore aux expertises de l'organisation... Les contenus peuvent également être sonores ou visuels.
5. **Les processus** : Les processus relatifs au partage des connaissances doivent être identifiés, définis et mis en place. Par exemple, les processus de contribution ou de validation ou de stockage ou de partage.
6. **Les mesures** : Les mesures concernent l'ensemble des instruments mis en œuvre afin d'évaluer les progrès réalisés dans le cadre de la démarche en gestion des connaissances.

7.1 Le modèle hiérarchique

L'information est souvent présentée comme l'un des éléments appartenant à une hiérarchie de concepts. Ce modèle hiérarchique trouverait ses origines dans un poème de Thomas Eliot qui établit un lien entre la sagesse, la connaissance et l'information.

Cette relation subtilement établie par Eliot a suggéré l'idée, chez d'autres auteurs, d'une hiérarchie entre les différents concepts, un concept pouvant passer d'un niveau hiérarchique à un autre. La donnée pourrait devenir une information ; l'information pourrait se transformer en connaissance et la connaissance pourrait atteindre le stade ultime de la sagesse.

Depuis lors, un niveau hiérarchique symbolisant les données a été ajouté à la perspective d'Eliot. Ce modèle hiérarchique est souvent exploité dans la littérature relative à la gestion des informations et des connaissances sous la forme d'une chaîne linéaire illustré dans la figure suivante :

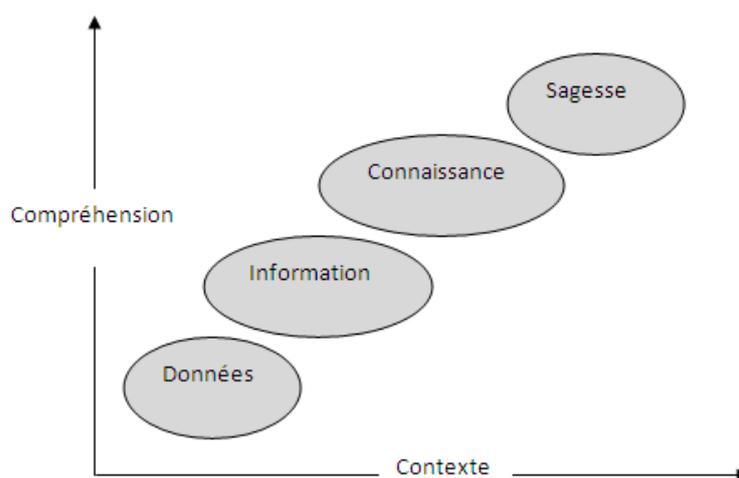


Figure 4 La chaîne linéaire du modèle hiérarchique des connaissances
(source : <http://www.gestiondesconnaissances.be/modele.php>)

- Une donnée constitue l'élément de base (Fait, instruction, chiffre...) qui n'a subi aucun traitement.
- Une information est une donnée à laquelle un sens et une interprétation ont été donnés.
- Une connaissance est le résultat de toute construction mentale effectuée par un individu à partir d'information¹, c'est le résultat d'une réflexion sur les informations analysées en se basant sur ses expériences, ses idées, ses valeurs, les avis d'autres personnes consultées pour l'occasion ...

¹ Gilbert Paquette, Modélisation des connaissances et des compétences Un langage graphique pour concevoir et apprendre, Presses De L'université Du Québec, 2002, p3.

- La sagesse : savoir utiliser ses connaissances dans un contexte, l'art de prendre une décision¹. C'est de mettre en pratique cette connaissance et la transmettre pour le progrès de tous pour savoir gérer et raisonner par expérience dans la vie, donc la sagesse survient lorsque la connaissance est utilisée pour émettre un jugement approprié.

La sagesse, les connaissances, l'information et les données font partie d'un continuum de stades qui conjugue la compréhension, la complexité des liens et le contexte. Cette représentation est aussi nommée « spectre du savoir ».

7.2 Cycle de vie de la connaissance

Il existe principalement deux types de connaissances :

1. Connaissance tacite : C'est la connaissance que possède l'individu. Elle n'est pas formalisée et difficilement transmissible (la compétence, l'expérience, l'intuition, le secret de métier, talents ...). C'est le savoir-faire.
2. Connaissance explicite : C'est la connaissance formalisée et transmissible (données, procédures, modèles, algorithmes, documents d'analyse et de synthèse, plans...). C'est le savoir.

Dans leurs travaux, Nonaka et Takeuchi émettent l'hypothèse que la connaissance est créée à partir des interruptions qui peuvent se produire entre les connaissances tacites et les connaissances explicites, ainsi quatre modes de transfert peuvent être identifiés comme l'illustre la figure suivante :

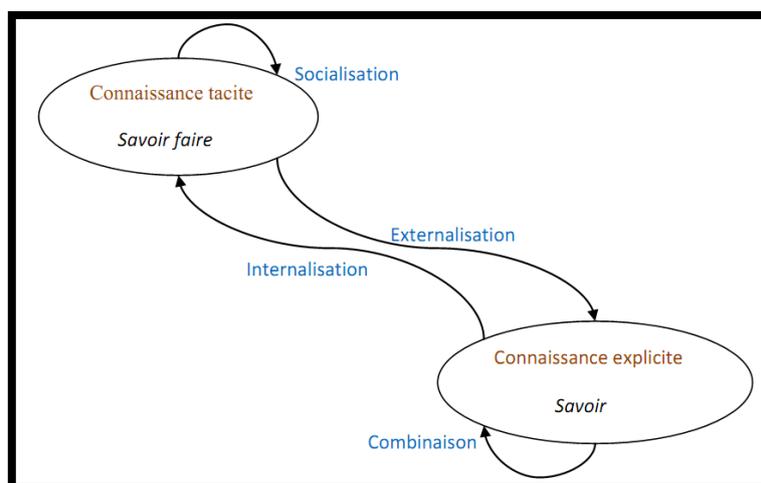


Figure 5 Cycle de connaissance (Source : élaborer par l'étudiant)

¹ Eunika Mercier-Laurent, Les écosystèmes de l'innovation, Lavoisier, 2011, p147.

1. Socialisation (tacite à tacite) :

Elle représente le processus de transmission des connaissances tacites, il s'agit de la transmission des modèles mentaux ou des compétences techniques. La transmission d'un savoir-faire s'effectue généralement par l'observation, l'initiation et surtout par la pratique et l'expérience. La socialisation est favorisée par l'environnement.

2. Externalisation (tacite à explicite) :

Elle représente le processus de passage des connaissances tacites en connaissances explicites sous forme de concepts, modèles, hypothèses dans la modélisation des concepts résultants et souvent des dialogues échangés entre les individus.

3. Combinaison (explicite à explicite) :

C'est un processus qui permet de créer des connaissances explicites à partir de la restructuration d'un ensemble de connaissances explicites acquises par différents canaux de communication.

4. Internalisation (explicite à tacite) :

C'est le processus de passage des connaissances explicites aux tacites, souvent c'est un processus d'apprentissage avec des supports comme des documents, des manuels...etc. L'apprentissage permet à un individu d'acquérir de nouvelles connaissances ou compétences par un processus d'étude ou par l'expérimentation.

7.3 Capitalisation des connaissances

Les entreprises investissent de plus en plus dans la capitalisation des connaissances et développent pour cela toute une série d'outils de knowledge management ... voici, par exemple, une définition éclairante de Michel Grundstein appliquée à la capitalisation des connaissances en entreprise: «Capitaliser les connaissances de l'entreprise, c'est considérer les connaissances utilisées et produites comme un ensemble de richesses constituant un capital, et en tirer les intérêts contribuant à augmenter la valeur de ce capital »¹.

¹ Sylvie Robert et Annik Ollitrault-Bernard, Le capital mémoire : identifier, analyser, valoriser l'expérience dans les institutions, ECLM, 2005, p115.

Nommé aussi Gestion du capital intellectuel de l'entreprise. Capitaliser les connaissances de l'entreprise consiste à repérer ses connaissances cruciales, à les préserver de sorte qu'elles soient partagées et utilisées en profit de l'augmentation de la richesse de l'entreprise.

Au début, la gestion de la connaissance à essayer de résoudre le problème de la conservation du savoir étant donné que l'entreprise est toujours dans le risque de perdre un employé qui emportera avec lui ses connaissances et son savoir-faire. Mais on s'est rendu compte que cela n'était plus suffisant car la connaissance dispose d'une facette dynamique. Elle peut changer et créer de nouveaux savoirs. La gestion des connaissances a donc pour but de conserver, transmettre et de développer des connaissances.

La nécessité de la capitalisation des connaissances revient à un ensemble de raisons :

- Départ à la retraite d'un nombre important d'experts obligeant à capitaliser le savoir et savoir-faire qu'ils ont acquis (la conservation des connaissances)
- Développer les connaissances puis qu'elles disposent d'une facette dynamique
- Éviter les erreurs coûteuses qui se répètent
- Gagner dans le temps de recherche et mettre à la surface les informations pertinentes

La problématique de la capitalisation des connaissances se présente comme un ensemble de problèmes récurrents auxquels l'entreprise a toujours été confrontée. Elle est caractérisée par cinq facettes représentées par le schéma suivant (cycle de capitalisation) :

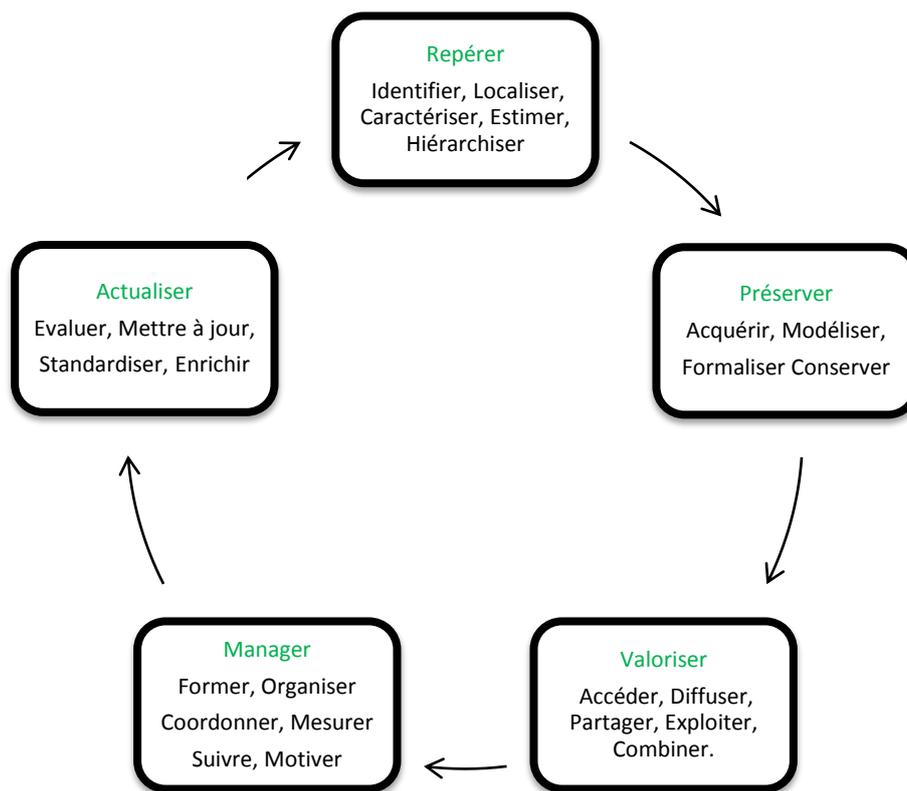


Figure 6 La problématique de la capitalisation des connaissances (Source : élaborer par l'étudiant)

La procédure de capitalisation est spécifique à chaque entreprise. Elle définit: Pourquoi ? Quoi ? Comment ? Qui ? Quand ? Où ?

7.4 Mémoire d'entreprise

La gestion des connaissances jugées utiles afin de permettre l'accès et surtout la réutilisation ainsi que l'évolution de celles-ci. Donc, la détection des connaissances cruciales nous conduisent à reconstruire, maintenir et faire évoluer une représentation explicite de ces connaissances. C'est ce qui est appelé « mémoires d'entreprises ».

La mémoire d'entreprise est définie comme le savoir, c'est-à-dire l'ensemble des connaissances détenues par un ensemble des acteurs vivant et des documents produits pour être utilisé par l'entreprise. Le tout réuni et exploité à travers un rapport adapté. La notion de mémoire d'entreprise étant une démarche qui vise à identifier, recueillir et rendre exploitables tout le savoir acquis par une organisation au cours des années, et ceci quelque soit le contexte.

La gestion du mémoire d'entreprise passe par six étapes comme le montre le tableau suivant :

Détection des besoins	Cette étape concerne toutes questions que devra se poser le concepteur du projet de mémoire d'entreprise afin d'étudier les besoins de ses utilisateurs.
Construction	Les techniques de construction de la mémoire d'entreprise dépendent des sources des connaissances et de type de la mémoire désiré, nous pouvons trouver (Ex : mémoire d'entreprise non informatisée ou à base de documents ou de cas ou de connaissances ou distribuée ...). Pour ces différentes mémoires, plusieurs méthodes de capitalisation des connaissances peuvent être utilisées (Ex : Common KADS, REX, KOD, MEREX ...)
Distribution	Consiste à fournir la connaissance adéquate à la personne adéquate, cette diffusion peut être passive (L'utilisateur cherche par lui même les informations désirées) ou active (Les connaissances sont distribuées vers les personnes adéquates) selon la personne qui cherche une connaissance et sa méthode.
Utilisation	L'utilisation des connaissances mémoriser, cela Renvoie la possibilité de retrouver des éléments de la ou les connaissances dans de bonnes conditions.
Evaluation	Permet de vérifier et d'adapter la mémoire aux différents besoins des utilisateurs. Cette évaluation se fait selon un ensemble de critères.
Maintenance	Selon les résultats de l'évaluation et les problèmes liés a l'ajout, la modification et la suppression des connaissances

Tableau 5 Les étapes de la gestion du mémoire d'entreprise (Source : élaborer par l'étudiant)

Il existe trois types de mémoire d'entreprise :

1. **Mémoire des projets** : Elle sert à capitaliser les leçons et les expériences des projets de l'entreprise. Elles contiennent des connaissances, des savoir-faire, des compétences et les documents nécessaires afin d'accomplir son projet.
2. **Mémoire organisationnelle** : Elle capitalise les connaissances pertinentes pour les activités de l'organisation à tous les niveaux. Elles concernent les informations sur les structures organisationnelles présentes et passées, sur les ressources humaines...etc.
3. **Mémoire technique** : Capitalise les connaissances opérationnelles de l'entreprise. Ces connaissances (tacites ou explicites) concernant un métier donné nécessaires aux activités de l'entreprise. Elles représentent l'expérience acquise et permettent à l'entreprise de vivre.

La mémoire d'entreprise est devenue un enjeu économique et social. Les grands groupes industriels ont compris l'importance de la gestion de leur capital de connaissances techniques et de leur vie sociale¹.

8. Stratégie et Information

La gestion au quotidien de l'entreprise repose sur un cadre stratégique dont les racines sont fortement ancrées dans l'information. En effet, la maîtrise de l'information pertinente permet d'élaborer une stratégie efficace.

Prenons l'exemple d'un explorateur : il a besoin d'une boussole et d'une carte pour trouver son chemin dans la forêt vierge. Sans ces outils adaptés à la situation qu'il est en train de vivre, il ne pourra jouir des couleurs merveilleuses, des formes fantastiques et de la richesse de la faune sauvage.

Sans stratégie (sans carte et boussole), l'entrepreneur est un peu comme notre explorateur. Il aura beau obtenir autant d'informations qu'il le désire, elles ne lui seront d'aucune utilité.

La stratégie est le résultat d'une dialectique entre la situation interne à l'entreprise et le monde qui l'entoure. Grâce au benchmarking (action qui consiste à confronter son expérience à celle des autres), le chef d'entreprise élabore son propre cadre d'action, regardant vers le long terme (la stratégie) et opérant au quotidien (la gestion).

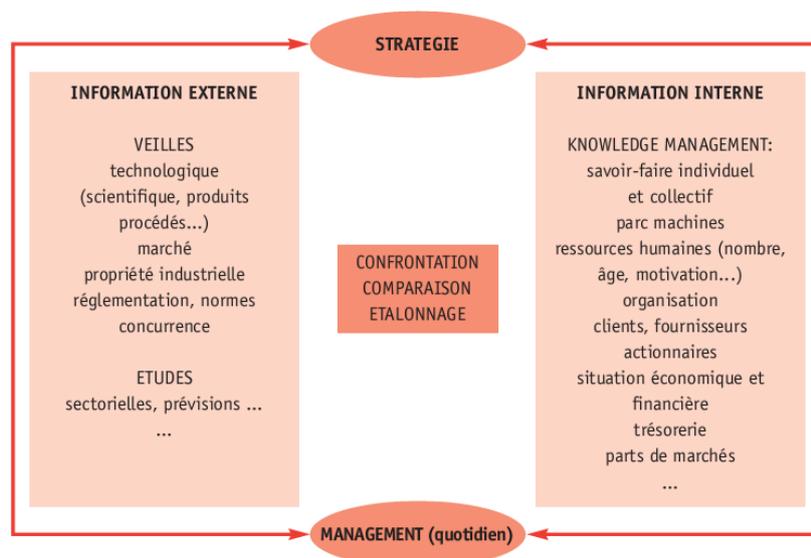


Figure 7 Importance Stratégique De La Gestion De L'information (source : Étude menée avec le soutien du programme de la Commission européenne, Intelligence Economique Un guide pour débutants et praticiens, Iorraine, 2002, P20)

¹ Marie-Josée Couchaere, Le développement de la mémoire: outils pour une mémoire dynamisée, ESF Editeur, 2001, p18.

Aujourd'hui, l'analyse de la situation interne a pour mission de renseigner le dirigeant sur l'état réel de son entreprise, sur la base de connaissances tangibles (procédures, capacités du parc machines, situation financière et trésorerie, organisation, carnet de commandes...) et tacites (savoir-faire, situation de la ressource humaine, relations avec les clients...)

Le paysage externe apporte pour sa part de nombreuses informations, éventuellement utiles, issues d'une veille classique (normes, brevets, réglementation, produits et procédés, clients, concurrents, fusions et acquisitions...) et permettant d'avoir une vision du futur (tendances, prévisions de marché, prospective, évolutions politiques et sociales...)

Donc non seulement l'information représente une matière première fondamentale pour la réalisation de la stratégie mais aussi une mauvaise stratégie à partir des informations pertinentes ne sert à rien et ne valorise pas l'information.

8.1 L'analyse stratégique

L'analyse stratégique, approche méthodologique au service des dirigeants, garantit les chances de développement de leurs entreprises et donc leur pérennité. Le bon usage de cet exercice, conduisant à la décision, suppose une grande finesse de perception des mouvements dans l'environnement. Ces mouvements sont le plus souvent précédés par des signaux faibles : mieux les interpréter, c'est acquérir du sens stratégique.

L'analyse stratégique est une démarche qui intègre les diverses caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. Elle a pour but de dégager un ensemble de stratégies souhaitables, de stratégies réalisables et enfin de choisir parmi celles-ci, les stratégies à mettre en œuvre.

Il existe de nombreux outils d'analyse potentiellement utiles pour extraire de la valeur d'une information dans les domaines de la concurrence, des marchés et de la technologie, etc. Pour cela en va présenter deux principaux modèles : le modèle SWOT et le modèle de Porter.

8.2 Le modèle SWOT

Le modèle SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) appréhende les forces et les faiblesses de l'entreprise au regard des opportunités et des menaces de l'environnement.¹

L'analyse SWOT qui signifie en français "Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces", examine la situation d'une entreprise selon deux axes et quatre dimensions.

¹ Manuel Cartier et al. , Maxi Fiches de Stratégie, Dunod, 2010, p159.

D'une part, elle analyse la situation interne de l'organisation en soulignant particulièrement ses forces et ses faiblesses, par une analyse exhaustive de ses principaux aspects, par exemple : sa santé financière, ses produits et services, ses ressources humaines (formation, expérience, motivation, etc.), ses ressources physiques (âge, technologie, etc.), ses capacités de recherche et de développement, sa structure, sa culture, sa gestion et sa capacité de changement.

D'autre part, elle analyse son environnement externe afin de déterminer la position de l'entreprise et ses options stratégiques et cela en termes d'opportunités et de menaces. Pour ce faire, elle prend notamment en compte les concurrents actuels et potentiels de l'organisation ainsi que leurs forces et faiblesses, le segment et la part de marché de l'entreprise, le cycle de vie de ses produits, les tendances du marché incluant les produits substitués, les nouveaux marchés, les nouvelles technologies, etc.

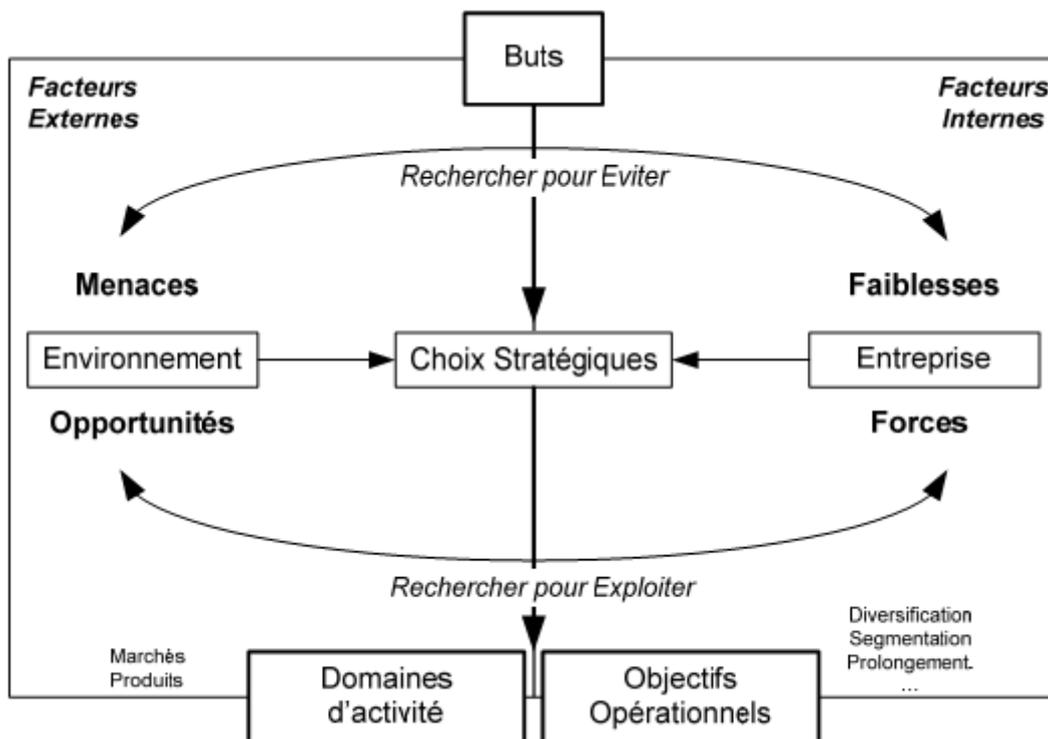


Figure 8 le modèle SWOT (source : Philippe KISLIN, (2007), op. cit.)

Donc ce modèle a pour finalité de pouvoir offrir à l'entreprise une vision à long terme de sa stratégie en fonction des buts et objectifs qu'elle poursuit.

8.3 Le modèle de Porter

L'entreprise est non seulement soumise à la concurrence directe des autres entreprises du secteur, mais aussi à la pression de quatre grands types d'intervenants, qui sont

susceptibles de capter une partie du profit du secteur : les fournisseurs, les clients, les nouveaux entrants et les substituts. Ce sont donc cinq forces qui s'exercent sur l'entreprise¹.

Le modèle des 5 forces a été présenté pour la première fois dans un article de la Harvard Business Review, en 1979. Elaboré par Michael Porter, économiste et professeur à l'Université de Harvard, le modèle est basé sur l'étude de 5 grandes forces qui influencent l'entreprise.

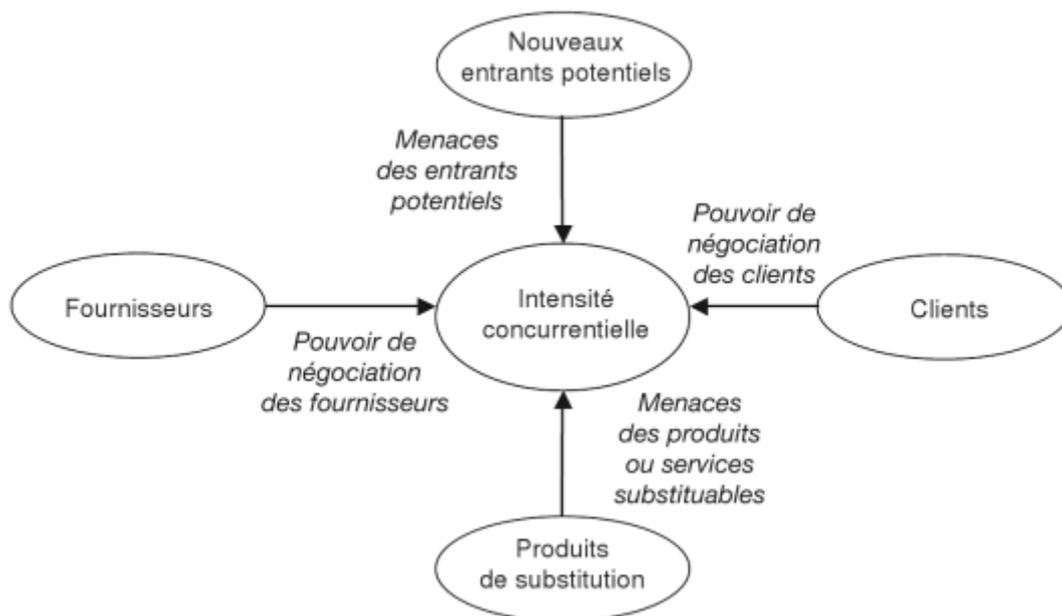


Figure 9 Les forces concurrentielles au sein d'un secteur d'après Porter
(source : Alain Desreumaux et al. Stratégie, Pearson, 2009, p77)

Le pouvoir de négociation des clients : c'est la capacité des clients à négocier avec l'entreprise des éléments tels que le prix ou les conditions de vente.

La menace d'entrants potentiels : Plus leur nombre est important, plus l'intensité concurrentielle du secteur est forte. L'intensité de cette menace dépend de la présence de barrières à l'entrée (taille critique nécessaire, image très marquée des Concurrents en présence, brevets, particularité des circuits de distribution).

Le pouvoir de négociation des fournisseurs : c'est la capacité des fournisseurs à imposer leurs conditions sur un marché.

La menace des produits de substitution : Les produits de substitution sont une alternative à l'offre. Ils peuvent soit répondre au même besoin soit influencer sur la demande.

¹ Manuel Cartier et al. (2010), op. cit.

L'intensité de la concurrence intra-sectorielle : Elle met en avant les rapports de force entre les entreprises du même secteur qui se battent pour maintenir ou accroître leur position. Ce rapport de force peut être plus ou moins intense en fonction de l'attractivité du marché, ses perspectives de développement, les barrières à l'entrée, le nombre et la taille des concurrents...

9. L'information utile pour comprendre son environnement

La compétitivité d'une entreprise passe aujourd'hui par la maîtrise de l'information, car elle représente une nouvelle loi de compétitivité. Le débat et les recherches sur les déterminants de compétitivité ont mis en lumière l'efficacité avec laquelle un pays ou une entreprise parvient à s'intégrer dans le courant d'échanges mondiaux par une recomposition de ses choix technologiques, industriels et organisationnels.

En effet, la croissance et la survie d'une entreprise dépendent de la manière avec laquelle celle-ci définit et gère ses choix stratégiques en fonction de l'évolution de l'environnement¹.

Un environnement caractérisé par la complexité, la variabilité et l'incertitude. Dans ce contexte, l'information vient pour éclairer l'environnement et permettre son lecture d'une façon rationnelle. C'est une nouvelle compétence que l'entreprise doit acquérir : tirer profit de l'information en vue de comprendre son environnement et générer des connaissances utiles à la prise de décision.

Et comme le précise Lesca² :

- L'information est utile pour diminuer l'incertitude dans la prise de décision ;
- L'information est importante pour concevoir et mettre sur le marché des produits à plus forte valeur ajoutée ;
- L'information est un facteur de synergie : la performance d'une entreprise est conditionnée par la qualité des relations et des liaisons qui la constituent ;
- L'information est un déterminant du comportement, c'est un facteur d'influence tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

¹ Inès Boulifa Tamboura, Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, thèse du doctorat, université de TUNIS, 2008, p23.

² Lesca Humbert, Pour un management stratégique de l'information, Revue Française de Gestion. n°90,1992.

Mais il faut être prudent pour acquérir que l'information utile et pertinente pour l'entreprise, et c'est pour cela qu'on parlera plus tard dans cette thèse sur l'intelligence économique, car le terme d'intelligence s'installe dans ce cadre pour y'acquérir et collecter que les informations utiles et pertinentes pour une vision réelle et une compréhension juste de l'environnement.

Donc l'information utile qui intéresse l'entreprise c'est l'information pour action que l'on appelle information industrielle. C'est la seule à être exploitée, mais avant elle doit être triée, traduite, validée et analysée manuellement ou automatiquement pour produire de l'information élaborée qui répond aux besoins stratégiques de l'entreprise et qui sert à la prise des décisions¹.

Selon Le Moigne, la valeur d'une information industrielle repose sur trois critères² :

- Une information a de la valeur si elle contribue à réduire l'incertitude de l'avenir. C'est à dire si elle transforme sensiblement les représentations que l'on se fait de l'avenir et permet de leur affecter des probabilités.
- Une information a de la valeur si elle est susceptible d'affecter effectivement la ou les décisions considérées. La difficulté de ce critère est qu'on n'est pas toujours à même de savoir si une information qu'on ne connaît pas encore modifiera la décision.
- Une information a de la valeur si elle contribue à modifier «sensiblement» les conséquences d'une décision.

Et pour mieux connaître l'importance d'information utile on cite l'exemple de la société Seiko avec la technologie quartz.

En effet, nous pouvons nous rappeler que jusque dans les années soixante, la Suisse était le leader incontesté dans la fabrication de montre, avec une image de qualité et une notoriété internationale. En 1968, un chimiste suisse découvre la technologie du quartz et la présente à diverses entreprises nationales qui la rejettent en bloc. Pour les sociétés horlogères Suisse, seule les montres formées de rouages et de ressorts pouvaient avoir une qualité et une précision adéquate. Ne sachant que faire avec son invention, le chimiste vendit sa technologie à une société japonaise. Les japonais avaient alors la réputation de produire de la contrefaçon de basse qualité. Il s'est avéré que quelques années plus tard, la société japonaise Seiko est devenue leader sur le marché de la montre, grâce à la technologie du quartz, offrant une qualité

¹ Badreddine Roudani, Mise en place d'une méthodologie d'analyse automatique de l'information textuelle sans dépendance de la langue pour la veille technologique, thèse de doctorat, Université D'AIX-MARSEILLE, 2000, p6.

² Jean-Louis Le Moigne, La modélisation des systèmes complexes, Dunod, 1993.

et une précision supérieure pour un prix moindre. La Suisse a perdu alors sa position de leader et des milliers de personnes furent licenciées. Si les horlogers suisses avaient obtenu l'information technologique et concurrentielle utile au moment opportun, la suprématie japonaise aurait peut-être été enraillée.

10. Vers une société d'information

Le monde entre dans une nouvelle économie où le savoir et l'information vont être le moteur de la société. Tous les chercheurs, les dirigeants des entreprises et d'autres sont unanimes sur le fait que nous sommes à l'aube d'une nouvelle ère, c'est l'ère du savoir ou l'ère de l'information.

Cela a poussé les sociétés à donner une grande importance à l'information, et de ce fait un nouveau passage est apparu, c'est celui de la révolution industrielle vers la société de l'information où l'information représente le facteur clé d'avantage concurrentiel.

Ce passage peut s'expliquer de différentes façons :

- cette révolution est la conséquence de l'automatisation et du progrès calculatoire grâce à l'ordinateur.
- la télécommunication qui a permis de gagner et de réduire le temps et l'espace.
- l'information qui a la faculté de créer elle-même sa propre valeur ajoutée car elle a la faculté de se réutiliser, se partager, se distribuer ou s'échanger.

Le tableau suivant présente clairement la révolution qui est en cours :

	Ere industrielle	Ere de l'information
Modification du champ des affaires	Marché réel	Marché virtuel
Modification organisationnelle	Hiérarchie	Réseaux
Modification des ratios économiques	Ressources physiques Dispensées	Ressources numériques illimitées
Modification des ressources humaines	Machines / Artisans	Connaissances/ personnel intellectuel
Modification structurelle	Immobiliers et usines	Technologie de l'information

Tableau 6 Le passage de la révolution industrielle à la société de l'information (Source : élaborer par l'étudiant)

Ainsi Ralph Larsen, président de Johnson et Johnson déclare : « Nous ne sommes pas dans une activité de produit, mais de connaissances ».

L'intelligence économique est une notion récente dont l'objectif est à la fois d'expliquer le rapport des organisations face à l'émergence de la société de l'information, mais également leur offrir des outils permettant de tirer profit de ces transformations.¹

11. Conclusion

L'information est au cœur du management moderne. Elle accomplit de multiples fonctions dans l'entreprise. Elle permet de réduire le degré d'incertitude dans la prise de décision, de stimuler les innovations, de fournir les éléments pour aider le personnel à mieux comprendre leur milieu professionnel, d'acquérir des avantages, d'aider à la résolution des problèmes, de contribuer à l'amélioration des compétences, de servir de mémoire des faits et des expériences et de nourrir la stratégie.

Aujourd'hui, l'information est une ressource stratégique. La recherche de l'information aide à formuler un problème, à déterminer des objectifs et à élaborer une politique. L'information reste le meilleur moyen d'éclairer la complexité dans le monde d'aujourd'hui. L'information est un des moyens d'adapter les organisations. Elle est une partie prenante de la stratégie de l'entreprise dans n'importe quel domaine ou secteur économique que ce soit.

Information et connaissance ont toujours été convoitées. Or, d'une même voix, de nombreux économistes, sociologues, journalistes ou hommes politiques révèlent aujourd'hui au candidat l'entrée de la société dans une nouvelle ère : celle de la "société de l'information", de l'économie de la connaissance", de la "révolution informationnelle".² Car pour une entreprise, traiter de l'information est équivalent à créer une valeur.

Dans tous les secteurs d'activité, dans toutes les entreprises, l'information est devenue le « nerf de la guerre ». Disposer de l'information utile avant ses concurrents, et savoir la rendre disponible à ceux qui savent en tirer profit dans l'entreprise, sont des éléments qui permettent de faire la différence.

¹ Loïc Harriet, L'intelligence économique à la lumière des concepts managériaux l'étude de cas d'une entreprise du secteur énergétique, thèse de doctorat, Université de BORDEAUX, 2014, p281.

² Blandine Laperche, La firme et l'information : innover pour conquérir, Harmattan, 1998, p15.

Section 2 : La veille stratégique, un processus informationnel

1. Introduction

Les organisations opèrent aujourd'hui dans un environnement en pleine mutation. Les informations de plus en plus nombreuses, couvrant tous les domaines de la vie de l'entreprise, circulent de plus en plus vite et produisant une explosion informationnelle et une accélération des flux d'information. Ce nouvel environnement est le signe de la naissance de la société de l'information, dans laquelle la gestion, la qualité et la rapidité de l'information sont des facteurs déterminants de compétitivité.

Désormais, dans cette société de l'information, la compétitivité d'une entreprise passe par la maîtrise des informations, et plus précisément, des connaissances sur l'environnement dans tous les domaines en vue s'enquérir des nouvelles tendances et de maintenir une vision du monde dans lequel celle-ci évolue.

Dans ce cadre de mutations profondes de l'environnement des entreprises, l'information devient, pour chacune d'elles, une matière première stratégique au service de la performance économique et de l'emploi. Dans ce contexte, les États réalisent de plus en plus l'importance de la gestion de l'information comme élément clé d'une économie compétitive¹.

La veille stratégique s'inscrit comme un processus d'aide à la décision axé sur la gestion des informations d'anticipation issues de l'environnement externe.²

En effet, le concept de veille stratégique constitue un cadre de réponse à une volonté stratégique d'adaptation et d'anticipation des changements provenant de l'interaction de l'entreprise avec son environnement dans le but d'assurer une réaction rapide et au bon moment.

De ce fait, la veille stratégique représente un processus qui permet à l'entreprise d'être à l'écoute anticipative de son environnement, c'est une activité d'observation et de surveillance de tous les signaux susceptibles d'influencer sur la stratégie mise en place par une organisation ou sur les décisions prises par cette dernière.

¹ Pierrette Bergeron, VEILLE STRATÉGIQUE ET PME Comparaison des approches gouvernementales de soutien, Presses de l'Université du Québec, 2000, p1.

² Amaury Grimand, L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques ?, publications de l'Université de Saint-Etienne, 2006, p200.



En outre, la veille stratégique va permettre d'accueillir l'information pertinente stratégique ayons de l'examen de l'environnement (économique, juridique, technologique ...) à la détection des signaux faible ou fort sur des nouveaux marchés, des nouvelles opportunités ... C'est une nouvelle compétence que l'entreprise doit acquérir : c'est-à-dire tirer profit de l'information en vue de comprendre son environnement et générer des connaissances utiles à la prise de décision.

L'aptitude et l'attitude de veille doivent être présentes chez tous les collaborateurs de l'entreprise et ce même si une cellule de veille est dédiée à cette opération.¹

2. Origine et historique de la veille

De tous temps, le renseignement et l'acquisition d'information sur ses adversaires on constituer une tâche importante des armées pour préparer leur bataille.

Certains auteurs font remonter l'origine de la veille très loin dans l'histoire. Ainsi, des auteurs en font mention aussi tôt que 500 ans avant J.-C., comme Sun Tzu, dans son ouvrage L'art de la guerre, où il souligne l'aspect essentiel de la surveillance de l'environnement dans une perspective militaire.²

Mais la veille elle-même à une origine militaire. Et comme le dit justement napoléon, « se faire battre et excusable, se faire surprendre est impardonnable ». Il s'agit donc d'entrer dans une bataille en vérifiant l'ensemble du contexte³.

Le développement du concept de veille ne s'est pas fait au même rythme dans tous les pays, ce qui le rend à la fois ancien pour certains et nouveau pour d'autres.

A l'instar des guerriers, les entreprises en cherché à anticiper l'avenir. Dès les années 1920 – 1930, les services de planification des grandes entreprises établissaient des plants prévisionnels de résultat à long terme (5-10 ans). Les japonais ont commencé à pratiquer la veille technologique dès le début des années 50, ils ont déjà forgés une grande réputation surtout en Europe et aux Etats-Unis.

D'après Jakobiak et Bourthoumieu, ce n'est qu'en 1950 que les grandes entreprises américaines auraient commencé à implanter les premiers services de veille réellement

¹ Michel-Henry Bouchet, Intelligence économique et gestion des risques, Pearson Education France, 2007, p28.

² Ariff Syah Juhari et Derek Stephens, Tracing the origins of competitive intelligence trough history, Journal of competitive intelligence and management, Vol. 3, No 4, 2006, p66.

³ Nathalie Costa, Veille et Benchmarking, ellipses, 2008, p48.

structurés : cet engouement serait attribuable à une forte réaction face à la menace étrangère et en particulier celle du Japon.

En Europe le développement de la veille revient au début des années 80 (Il faut mentionner qu'historiquement la veille en Europe a une origine fortement liée à l'information technologique, alors que celle provenant des Etats-Unis est plutôt reliée à la concurrence).

A l'heure actuelle, l'activité de veille a pris une importance considérable dans les entreprises. Elle est conçue de façon systématique, organisée, nourrit l'entreprise en informations utiles et s'avère pour elle, d'un apport appréciable.

Aujourd'hui, la fonction de veille constitue une composante indispensable pour une entreprise privée, au même titre que la planification stratégique ou la gestion des ressources¹. Le portrait est différent dans le secteur public. L'introduction d'activités de veille au sein d'organismes publics est plus récente, mais s'étend rapidement.

3. Les concepts de veille stratégique

Faire émerger des projets dans l'entreprise, c'est d'abord avoir une bonne visibilité de l'évolution de son environnement. La veille stratégique doit procurer cette visibilité.

Aujourd'hui l'enjeu d'une entreprise est sa survie. Désormais, seules les entreprises qui franchiront un seuil qualitatif important dans leur capacité à prévoir les marchés, cerneront les besoins potentiels, identifieront les innovations technologiques, anticiperont les modifications de comportement des acteurs économiques, politiques et sociaux pourront prétendre maintenir leur compétitivité. Des questions importantes sont alors posées : il faut définir l'environnement pertinent, identifier les sources, détecter, analyser, diffuser l'information recueillie, organiser et formaliser l'activité de veille.

La veille stratégique vise à surveiller l'environnement global de l'entreprise en vue d'anticiper les menaces et les opportunités à moyen et long terme. C'est la recherche, le traitement et la diffusion (en vue de leur exploitation) de renseignements susceptibles d'orienter les décisions stratégiques.

3.1 Définition

Le terme de la veille stratégique se compose de deux concepts :

¹ Gilles Balmisse et Denis Meingan, La veille 2.0 et ses outils, Lavoisier, 2008, p17.

1. **Veille** : selon la norme expérimentale française XP X 50-053 de l'AFNOR, la veille est une : « Activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions »¹
2. **Stratégique** : le mot « stratégique », s'il est appliqué à une décision, signifie que cette décision n'est pas répétitive ; elle est susceptible d'avoir de lourdes conséquences pouvant remettre en cause la pérennité de l'entreprise, et elle est prise en situation d'incertitude. Dans la veille stratégique le mot 'stratégique' est utilisé pour signaler que sa mission est de fournir aux décideurs des informations utiles à toute réflexion stratégique. Ces réflexions nécessitent des informations et des ressources significatives de la part de personnes clés dans l'entreprise².

En effet, plusieurs auteurs ont écrit sur la veille stratégique qui veut dire aussi « Competitive Intelligence », mais d'une façon générale deux grands courants s'apprêtent :

- Le premier considère la veille stratégique comme une pratique peu formalisée et passive qui correspond à une activité de surveillance selon certains axes prédéfinis avec des besoins informationnels pas nécessairement exprimés, et les définitions suivantes rentrent dans ce cadre :
 - ✓ Selon Lesca « Le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux faibles de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude »³
 - ✓ Atamer et Calori la définissent « un système permettant d'alerter le plus tôt possible les décideurs sur les points sensibles de l'entreprise (...) Elle permet d'engager rapidement des actions correctives ou de remettre en question les choix stratégiques en temps réel »⁴
 - ✓ Pour Rouach c'est « l'art de repérer, collecter et traiter, stocker des informations et des signaux pertinents (forts, faibles) qui vont irriguer l'entreprise à tous les niveaux de

¹ Association Française de Normalisation. Norme XP X 50-053, Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille, 1998, Paris, Afnor, p23, ISSN : 0335-3931.

² Craig Fleisher and Babette Bensoussan, Business and Competitive Analysis: Effective application of new and classic methods, Financial Times Press, USA, February, 2007, p491.

³ Lesca Humbert, Veille stratégique pour le management stratégique : Etat de la question et axes de recherche, Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, 1994.

⁴ Tugrul Atamer et Roland Calori, Diagnostic et décisions stratégiques, Dunod Entreprises, 1993.

rentabilité, permettre d'orienter le futur (technologique, commercial...) et également de protéger le présent et l'avenir face aux attaques de la concurrence»¹

➤ Le deuxième considère que La veille stratégique est une pratique formalisée et proactive car elle nécessite une méthodologie et des objectifs clairement identifiés, et les définitions suivantes éclaire mieux ce courant :

- ✓ Jakobiak définit la veille stratégique comme « l'observation et l'analyse de l'environnement, suivies de la diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique »²

Donc la veille stratégique peut être vue comme une activité de renseignement (qui permette d'alerter les décideurs) d'une part et/ou d'une activité de recherche cible (guetter en priorité les domaines qui pourraient être critiques à la prospérité et à la survie de l'entreprise) d'une autre part.

Pour leur part, Villain et Rostaing n'hésitent pas à présenter la veille stratégique comme étant « le bonzaï de la surveillance », c'est-à-dire une veille tous azimuts et touchant tous les domaines comme le illustre la figure suivante :

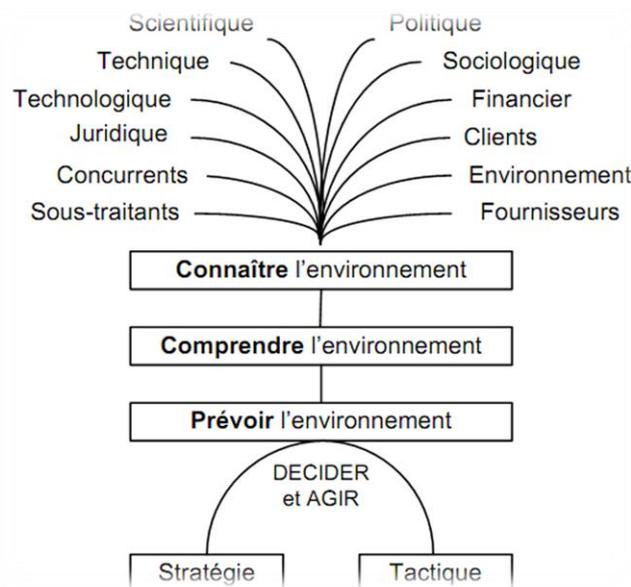


Figure 10 Le « bonzaï » de la surveillance de l'environnement
(source : Philippe Kislin (2007), op. cit. p67)

La veille stratégique à trois caractéristiques majeures :³

- Elle est indivisible et globale.

¹ Daniel Rouach, Management du transfert de technologie : l'art de coopérer, innover, veiller, PUF, 1999.

² Jakobiak François, L'intelligence économique en pratique, Les Editions d'Organisation, 1998.

³ Bernard Guillon, Risque: formalisations et applications pour les organisations, L'Harmattan, 2007, p33.

- Elle exige une méthodologie pour exploiter efficacement les sources d'information.
- Elle requiert une organisation pour faire jouer la synergie entre les différents veilleurs.

3.2 Objectifs et finalités

La veille est une fonction stratégique au sein des entreprises et des organisations, qu'elles soient nationales ou internationales. La veille stratégique est une activité de suivi globale et finalisée visant l'aide à la décision pour les sujets complexes ou les problèmes difficiles à résoudre.¹ Elle doit s'articuler autour de quatre missions principales :

1. Observer l'environnement stratégique de l'entreprise
2. Détecter le plus tôt possible les informations relatives aux changements qui peuvent s'y produire (signaux faibles)
3. Analyser et filtrer les informations qui risquent d'affecter la mise en œuvre des diverses composantes de la stratégie de l'entreprise
4. Assurer la diffusion sélective de l'information aux seules personnes (autorisées)

La mise en place d'un processus de veille stratégique permet à l'entreprise de :

- ✓ Prendre des décisions avec une meilleure sécurité.
- ✓ Prévoir, surveiller et anticiper les changements à venir sans se faire surprendre par les changements technologiques ou autres : l'entreprise doit appréhender les menaces ou les opportunités de son marché.
- ✓ Evaluer objectivement sa position compétitive actuelle et future face à ses concurrents.
- ✓ Augmenter son profit en vendant mieux et plus efficacement ses produits. Développer de nouveaux produits et se positionner sur de nouveaux marchés.
- ✓ Avoir une meilleure vision et perspective des actions actuelles et futures des concurrents, et prévoir ainsi leurs intentions.
- ✓ Améliorer, développer et élargir l'ensemble des activités de l'entreprise.
- ✓ passer d'un mode de gestion réactif à un mode proactif (anticipation).
- ✓ Découvrir les menaces pour éviter l'effet de surprise et réduire le temps de la réaction.
- ✓ Eviter les menaces soit dans une optique ou offensive pour avoir de l'avantage sur ses concurrents.
- ✓ Trouver de nouvelles idées, possibilités industrielles et Commerciales ...etc.
- ✓ Accélérer l'innovation en adoptant de nouvelles technologies.

¹ Mathieu Guidère, Traduction et Veille stratégique multilingue, Editions Le Manuscrit, 2008, p18.

- ✓ Identifier, anticiper, participer aux décisions stratégiques.

Les objectifs de la veille consistent donc en « la détection de signaux faibles, la recherche de l'information utile aux décisions et aux actions, c'est en fait l'apport d'une aide aux décisions à caractère stratégique ». ¹

3.3 Mode de fonctionnements et domaines d'application

La veille stratégique est un processus anticipatif d'observation et d'analyse de l'environnement, suivi de la diffusion ciblée des informations utiles à la prise de décisions.

Se pendant, ce processus peut fonctionner selon deux modes distincts mais non exclusifs : le mode « commande » et le mode « alerte ».

- 1) Le mode commande signifie que la recherche active d'une information de veille stratégique est déclenchée par la demande expresse (la commande) d'un supérieur hiérarchique qui exprime ainsi un besoin ponctuel d'information. L'initiative est donc du côté de l'utilisateur potentiel de l'information (un responsable, par exemple).
- 2) Le mode alerte signifie que la recherche active d'information est continue de la part de certaines personnes (que nous nommerons traqueurs) et que ces personnes alertent, de leur propre initiative, le supérieur hiérarchique (ou d'autres personnes) lorsqu'elles jugent avoir trouvé une information intéressante, alors que ce supérieur n'a pas exprimé un besoin particulier d'information. L'initiative est donc du côté de l'animateur de la veille stratégique.

Certain nombre d'auteurs ont proposé de diviser la veille en des veilles plus spécifiques selon les domaines d'influences d'entreprise, il existerait ainsi autant de veilles que de domaines « métier » :

- ✓ Le domaine scientifique qui porte uniquement sur les produits scientifiques, à savoir les articles contenus dans les revues, les thèses, les différents rapports de recherche, d'activité,...
- ✓ Le domaine technologique qui suit de près les évolutions en matière de recherche, de brevets et utilisera des outils de traitement avancé de l'information.
- ✓ Le domaine commercial s'intéresse aux produits mis sur le marché, à leur prix, à leur packaging, etc.

¹ Daniel Rouach (1996), op. cit. p126.

- ✓ Le domaine socioculturelle dégage, quant à elle, les grands déterminants des comportements, socio styles, facteurs culturels et pratiques sociales de terrain notamment de divers groupes de consommateurs.
- ✓ Le domaine législatif et géopolitiques très importantes dans nombre d'institutions nationales et internationales suivent l'adoption de lois nouvelles pouvant avoir une implication directe sur les produits de l'entreprise et sur les marchés étrangers soumis à des règles nationales différentes ou contraignantes.

4. Types de veille stratégique

L'expression « veille stratégique » est une expression générique qui englobe plusieurs types de veilles spécifiques. Une entreprise n'est pas forcément dans la nécessité de mettre en œuvre toutes ces veilles spécifiques. Elle doit choisir celle(ou celles) qui lui paraît la plus adaptée à sa situation. Ce choix relève lui-même d'une démarche méthodologique.

L'information que recherche l'entreprise est pour une grande partie accessible dès qu'un système de veille a été mise en place. Il s'agit d'identifier les sources, de créer un réseau de veilleurs et de mettre en place le traitement, l'analyse, la synthèse, la diffusion et le stockage de l'information pertinente pour les décideurs.

Dans ce contexte, la veille stratégique comporte divers systèmes de veille spécialisée : la veille technologique, concurrentielle, commerciale et environnementale. Ces veilles correspondent aux forces qui régissent la concurrence dans un secteur industriel donné.¹

Selon les entreprises, et en fonction de leurs stratégie, la veille sera plus axée sur la technologie, la concurrence, les clients, l'environnement générale. En nous appuyant sur le schéma de Porter on distingue habituellement quatre types de veille².

¹ Luc Chaput, Modèles Contemporains en Gestion: Un Nouveau Paradigme, la Performance, PUQ,, 2007, p38.

² Laurent Hermel, Maitriser et pratiquer ... veille stratégique et intelligence économique, 2eme édition, AFNOR, 2007, p7.

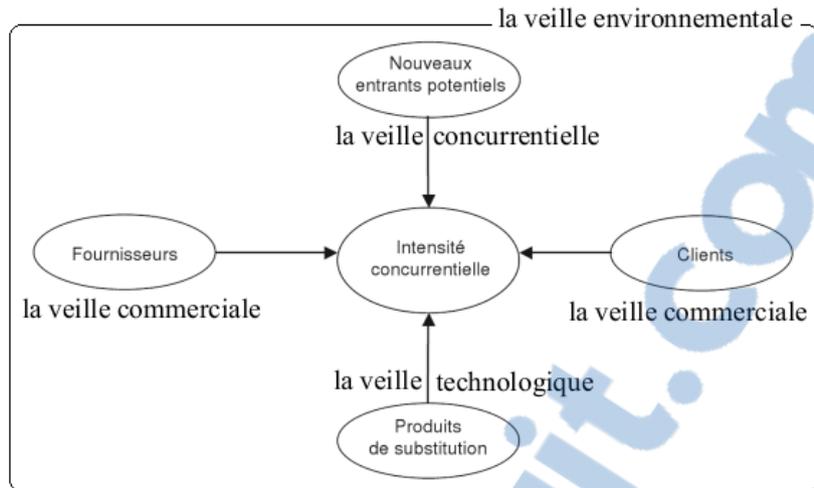


Figure 11 Les quatre grands types de veille (Source : élaborer par l'étudiant)

Mais il reste nécessaire de considérer que la veille reste une activité globale. Ainsi, on peut rejoindre l'avis de Rostaing qui précise qu'« il n'existe pas de séparation nette entre ces différents secteurs de surveillance. Une même information peut avoir un caractère critique dans plusieurs secteurs de veille »¹.

Le tableau suivant décrit les différents axes pour chaque type de veille et ses principaux paramètres :

type de veille	Axe de surveillance	Paramètre principal
Veille technologique	les acquis scientifiques	
	Les matériaux	
	Les systèmes d'information	
	La technologie	
	les produits	Fonction de service principal Fonction de service complémentaire Fonction d'estime performances Resistances aux contraintes
Veille concurrentielle	Les procédés	
	Economie stratégique	Stratégie/politique d'investissement
		Santé économique
		Obstacles à la sortie du domaine d'activité Obstacles à l'entrée du domaine d'activité

¹ Rostaing Hervé, Veille Technologique et Bibliométrie : Concepts, Outils, Applications, Thèse de doctorat, Université de Marseille, 1993, p9.

		Riposte du domaine face au nouvel entrant
		Politique commerciale, prix pratiqués
Veille commerciale	Les clients communs	Croissance du domaine 'activité
		Evolution des parts du marché respectives
	Les clients, les marchés	Evolution des besoins clients à long terme
		La relation client/entreprise
		La solvabilité des clients
	Les fournisseurs	Les produits nouveaux
		La relation entreprise/fournisseur
		La capacité à fournir au moindre cout
	La main-d'œuvre	Evol d'offres de compétences nouvelles
		Organisation du marché de travail
Cout de la main-d'œuvre		
Veille environnementale	Sociologie ; Politique ; Culture ; Environnement économique général ; Etc.	

Tableau 7 Les différents types de veille et leurs paramètres (Source : Bruno Martinet et Jean-Michel Ribault, la veille technologique, concurrentielle et commerciale, 2eme édition, Edition d'Organisation, 1992)

4.1 La veille technologique

La veille technologique s'appuie donc sur l'observation et l'analyse de l'information scientifique, technique, et technologique dans le but de détecter les menaces et saisir les opportunités de développement d'une part, et d'une autre part d' identifie les techniques ou technologies mises en œuvre par ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires et ses concurrents, dans le cadre de son domaine d'activité, pour suivre les évolutions pouvant influencer non seulement son avenir mais aussi celui de ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires, ses concurrents, et mettre en place des mesures de protection.

Cette veille technologique est indispensable à l'entreprise car au-delà de la connaissance de la stratégie des concurrents et des attentes de la clientèle, les menace peuvent venir d'une découverte scientifique ou des services de recherche et de développement d'un concurrent direct ou indirect.

La définition globale que l'on rencontre assez couramment de la veille stratégique dans la littérature c'est « L'observation et l'analyse de l'environnement scientifique, technique technologique et des impacts économiques présents et futurs, pour en déduire les menaces et les opportunités de développement ».

Daniel RROUACH présente la veille technologique comme : « l'activité mise en œuvre par l'entreprise pour suivre les évolutions technologiques susceptible d'influer sur le devenir de son métier »¹.

En effet, la veille technologique a comme objectif :

- Recueillir les informations permettant de devancer les innovations technologiques. La veille technologique rassemble et analyse : " Tout ce qui permet à l'entreprise d'essayer de déterminer les secteurs d'où viendront les innovations majeures de son métier, tant pour le procédé que pour les produits ".
- Identifier la ou les technique(s) ou technologie(s) mise(s) en œuvre par ses clients, fournisseurs, partenaires et concurrents, dans le cadre de son métier, pour en suivre les évolutions pouvant influencer son devenir mais aussi celui de ses clients, fournisseurs, partenaires, concurrents, et prendre ainsi les mesures qu'il s'impose.
- Se consacrer au développement des technologies avec tout ce que cela comporte en terme de découvertes scientifiques, d'innovation de produits ou de services, d'évolution des procédés de fabrication, d'apparition de nouveaux matériaux ou de concept.
- Surveiller les menaces technologiques émergentes. Elle nécessite donc une observation et une analyse de l'environnement, ainsi que d'une diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traitées, utile à la prise de décision.

Tandis que la veille technologique englobe les enjeux majeurs suivants pour les entreprises² :

- ✓ Suivre les évolutions techniques
- ✓ Identifier les meilleures pratiques
- ✓ Dégager de nouveaux procédés ou matériaux de substitution
- ✓ Anticiper sur la concurrence
- ✓ Diminuer les coûts de production
- ✓ Augmenter la qualité des produits

La veille technologique, qui concerne les produits, les techniques, les processus de production...³, peuvent se présenter sous différentes formes :

- Analyse régulière des brevets déposés dans le secteur de l'entreprise

¹ Daniel RROUACH, la vieille technologique et l'intelligence économique, PUF, 1996.

² Laurent Hermel (2007), op. cit.

³ Michel Monereau, Management des organisations touristiques : 1re et 2e années, 2eme édition, Editions Bréal, 2008, p72.



- Audit technologique d'un secteur
- Etude de marché technologique
- Recherche d'opportunités technologiques
- Evaluation technologique d'un investissement

4.2 La veille concurrentielle

Selon Jakobiack « Il faut pour innover savoir ce que font les autres ».

En effet, la veille concurrentielle (qui est la plus développée dans les entreprises avec la veille technologique) donne souvent lieu à la création d'un observatoire de la concurrence. La demande des résultats provenant de ce type de veille est très forte tant du côté de la direction générale que du côté des vendeurs.

La veille concurrentielle, c'est rechercher, analyser et exploiter les informations relatives à son entreprise, ses concurrents et son secteur d'activité, dans le but d'accroître sa productivité et sa compétitivité. Donc elle s'intéresse aux concurrents actuels ou potentiels, aux nouveaux entrants sur le marché qui peuvent apparaître avec des produits de substitution.

Elle s'attache aux nouveaux entrants sur un marché donné, aux forces et faiblesses concernant la recherche et le développement, à la fabrication, à la distribution, à la communication, à l'organisation, à la capacité financière et à l'intensité de la concurrence : nombre et taille des concurrents, croissance du marché, produits, coûts et prix, capacité de production, distribution (réseaux, couvertures...), approvisionnement (systèmes de commande...), force de vente (taille, organisation, motivation, formation, résultats...), brevets et part de chiffre d'affaires consacrée à la recherche, capacité financière, barrières à l'entrée et à la sortie...¹

Une entreprise qui effectue une démarche de veille concurrentielle cherche à se tenir informé régulièrement des évolutions sur son environnement concurrentiel. Ces évolutions peuvent être multiples : nouvelles activités des concurrents ou des fournisseurs, implantations dans de nouvelles régions ou pays, sortie d'une innovation, dépôt d'un brevet, etc.

Dans un environnement économique complexe, et un cadre de plus en plus concurrentiel et en constante évolution, la réactivité par rapport aux concurrents est un enjeu-clé d'une entreprise afin de rester compétitif.

¹ Philippe Malaval et Christophe Bénaroya, Marketing Business to Business, Pearson, 2013, p140.

C'est à travers la veille concurrentielle que l'entreprise pourrait satisfaire cet enjeu par l'accès aux informations relatives à ses concurrents et son secteur d'activité, la chose qui permettra à l'entreprise d'adapter et d'améliorer sa stratégie en :

- fournissant des informations fraîches, pertinentes et recoupées sur l'actualité des concurrents (sortie de nouveaux produits, informations sur les levées de fonds ou les croissances externes, stratégie de communication, etc.).
- comparant et en ajustant sa politique de prix, à travers une veille tarifaire permanente.

Donc, la veille concurrentielle s'intéresse principalement à l'environnement de l'entreprise, notamment les concurrents directs qu'il faut donc surveiller. Mais elle ne suffit pas à elle-même si bien que d'autres éléments vont intervenir : surveiller la concurrence, c'est aussi rester attentif aux nouvelles technologies, aux acteurs du marché, à l'environnement sécuritaire, aux normes et brevets déposés, à l'opinion publique, etc., sans perdre de vue que l'objectif est de rester performant¹.

La mise en place de la veille concurrentielle permet à l'entreprise de répondre aux questions suivantes :

- ✓ Quel est mon marché ?
- ✓ Qui sont mes concurrents ?
- ✓ Quels sont les produits qui émergent ?
- ✓ Sont-ils performants ?
- ✓ Quelles sont les perspectives et capacités de développement de vos concurrents ?
- ✓ Quels sont les forces et faiblesses de vos concurrents ?
- ✓ Quels sont vos capacités d'anticipation face à vos concurrents ?

D'une autre part les éléments qu'il faut les surveiller pour la mise en place d'une veille concurrentielle sont décrit dans le tableau suivant :

Produits	<ul style="list-style-type: none"> – réputation des produits sur chaque segment du marché, du point de vue de l'utilisateur – caractères de la gamme des produits
Négociations / circuit de distribution	<ul style="list-style-type: none"> – qualité et couverture du circuit de distribution – force des relations avec le circuit de distribution
Commercialisation et vente	<ul style="list-style-type: none"> – compétences dans chacun des domaines du plan de commercialisation

¹ Nathalie Costa (2008), op. cit.

	<ul style="list-style-type: none"> - compétences en matière d'études de marché et de développement de nouveaux produits - formation et compétence de la force de vente
Fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> - complexité technologique des installations et des équipements - flexibilité des installations et des équipements - propriété du savoir-faire et brevet unique, ou avantages dans le domaine des ventes - compétences pour des extensions de capacité, pour un contrôle de la qualité, pour un équipement des usines, etc.
Recherche et ingénierie	<ul style="list-style-type: none"> - brevets et droit de reproduction - capacité interne de recherche et de développement - accès à des ressources externes de recherche et d'ingénierie
Coûts complets	<ul style="list-style-type: none"> - coûts complets relatifs - coûts ou activités partagés avec d'autres unités de l'entreprise
Force financière	<ul style="list-style-type: none"> - capacité d'emprunt à court terme et à long terme - capacité d'augmentation du capital dans un avenir prévisible - capacité dans le domaine de gestion financière : négociation, rassemblement de capitaux, crédit, stocks, etc.
Capacité de la direction générale	<ul style="list-style-type: none"> - qualité de commandement du directeur générale, capacité du directeur général à motiver les autres - capacité à coordonner des fonctions particulières ou des groupes de fonction - flexibilité et adaptabilité des hauts dirigeants
Portefeuille de la société	<ul style="list-style-type: none"> - capacité de la société à soutenir des modifications d'orientation planifiées - capacité de la société à développer ou renforcer l'unité.

Tableau 8 Les éléments à surveiller pour la veille concurrentielle (Source : élaborer par l'étudiant)

En d'autres termes, la veille concurrentielle consiste à surveiller toutes les informations publiées, diffusées ou disponibles sur un ou plusieurs concurrents, afin de surveiller leurs stratégies commerciales, être à l'affût des nouvelles tendances, des nouveaux produits, etc.¹

4.3 La veille commerciale

La veille commerciale concerne les clients, les fournisseurs de l'entreprise, les sous-traitants et les partenaires dans l'élaboration des produits et services. Elle s'intéresse aussi aux produits ou aux composantes du mix produit (Distribution - prix - produits - Publicité). Tous ce qui compose le marché d'un produit, et ainsi elle s'intéresse à l'évolution des besoins sur le long terme.

¹ Brice Cornet (2013), op. cit. p248.

Elle est défini comme : « l'activité par laquelle l'entreprise étudie les relations fournisseurs/clients, les nouvelles compétences sur le marché, les taux de croissance du marché... »¹

Mais aussi défini comme suite : « La veille commerciale consiste en la collecte, le traitement et la diffusion d'informations afin de servir une entreprise dans un but de développement commercial »²

La veille commerciale se préoccupe des fournisseurs et des clients présents sur le marché. Elle cherche à connaître le taux de croissance, les besoins, les offres de tel ou tel produit ; elle suit l'évolution des coûts des matières, l'introduction sur le marché de nouvelles compétences, le développement des relations entre clients et fournisseurs, la solvabilité des clients.³

D'une autre part, elle écoute en permanence le marché et répond aux questions suivantes⁴ :

- ✓ Quelles sont les capacités de mon client, mes fournisseurs, mes partenaires (parts de marché, localisation géographique..) ?
- ✓ Quelles sont les caractéristiques des produits de mes concurrents (évaluer leur capacité d'innovation) ?
- ✓ Quelles matières et les procédés de fabrication utilisés pour leurs produits ? Quel sont les prix des produits concurrents ?
- ✓ Quelles sont les compétences de la main d'œuvre concurrente ?

Les champs d'application de la veille commerciale sont multiples, mais en peut les résumer dans quatre points :

1) Les Clients

Les entreprises cherchent toujours à satisfaire les besoins de ses clients pour accroître sa rentabilité, devenir compétitive et se développer, mais cette satisfaction passe par la connaissance des clients et des facteurs influençant leurs comportements et leurs attitudes.

Pour connaître sa clientèle, l'entreprise doit rechercher et collecter les informations concernant :

¹ Institut Innovation et Informatique pour l'entreprise : La veille stratégique : les yeux et les oreilles de votre entreprise.pdf, 2001, p12.

² VECTEURPLUS, l'art de l'information qualifiée : quelle est l'utilité d'une veille commerciale pour la prospection, juin 2009, p4.

³ Philippe Malaval et Christophe Bénaroya (2013), op. cit. p141.

⁴ Institut Innovation et Informatique pour l'entreprise (2001), op. cit.

- L'évolution des besoins des clients à long terme
- L'évolution de la relation des clients à l'entreprise
- La solvabilité des clients

Toutes ces informations améliorent la connaissance des clients par l'entreprise et lui donnent à juste titre la possibilité de devenir plus efficace et plus compétitive.

2) Les fournisseurs

Il s'agit de suivre l'offre et le développement des produits nouveaux, l'évolution de la relation du fournisseur à l'entreprise, et enfin la capacité du fournisseur à procurer à moindre coût les produits dont l'entreprise a besoin.

3) Le marché

Le marché représente dans l'économie « un lieu où se rencontrent l'offre et la demande »¹.

La connaissance des marchés, de leur nature, de leur importance segment par segment, de leur évolution est de tout premier intérêt. Des mesures qualitatives et quantitatives corrélées aux informations techniques, permettront à l'entreprise de se positionner et de mesurer ses chances de succès dans un secteur donné.

Donc la réussite passe par la connaissance approfondie du marché dans lequel l'entreprise désire évoluer.

4) Les insatisfactions

Les services commerciaux doivent accorder une importance primordiale aux pannes, défauts et réclamations des clients afin de repérer les insatisfactions auprès de ces derniers.

Il faut prendre en compte les insatisfactions même si elles sont minimales, par exemple si 92% des personnes sont satisfaites d'un produit, il faut absolument connaître les reproches des 8% de personnes mécontentes ou indifférentes afin d'améliorer encore la qualité du produit.

Enfin il reste à dire que la veille commerciale à l'heure du développement des techniques de fidélisation, implique le suivi et l'analyse des réclamations¹ qui peuvent être la source de nouveaux axes de recherche pour la veille.

¹ Département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC, Politique générale de l'entreprise Strategor, DUNOD, 4^e édition, 2004, p34.

4.4 La veille environnementale

Cette veille englobe le reste du champ (hors technologie, concurrence et commercial) de l'entreprise. C'est souvent dans cette capacité à intégrer les éléments de l'environnement politique, social, culturel, juridique ... qu'une entreprise pourra faire la différence avec les concurrents².

L'objectif principal de la veille environnementale est de surveiller en permanence l'environnement afin d'influencer, d'orienter et d'aider à mettre en place une stratégie de développement. Il s'agit donc de prendre en compte les problèmes liés à l'environnement, d'où l'importance du respect de la réglementation dans ce domaine. Il s'agit également, notamment pour de nombreuses entreprises, de considérer les conditions climatiques, évaluer les changements climatiques, à savoir anticiper les coûts des mesures d'adaptation liés à ces changements. Dans ce contexte, la veille environnementale est le fait de réunir les différentes informations pour la prise de décision stratégique.

En effet, la veille environnementale s'intéresse aux facteurs technologiques autres que ceux directement liés au métier de l'entreprise : aux aspects économiques, politiques, socioculturels et géopolitiques, réglementaires, juridiques et législatifs, le plus souvent en termes d'évolutions et de tendances...³, elle porte sur les différentes informations (statistiques, réglementations, tendances et perspectives) concernant l'environnement.

Mais aussi, elle s'appuie sur la détection des signaux issus de l'environnement, signaux forts ou faibles afin de s'approprier un avantage stratégique. Elle peut se scinder en deux principales veilles : veille juridique et veille sociétale. Ces deux dernières ont pour objet de surveiller les évolutions juridiques, liées aux normes et aux lois, et les évolutions de la société, normes et valeurs, démographie, pouvoir d'achat.

1. La veille juridique

De nos jours, la loi est de plus en plus présente dans la vie des entreprises et des industries : normes de sécurité, lois sociales, règles fiscales... Toutes ces créations juridiques sont autant de démarches d'adaptation à réaliser pour les entreprises. C'est par cette démarche que la veille juridique trouve son utilité.

¹ Laurent Hermel, stratégie de gestion des réclamations clients, 2e édition, AFNOR, 2006.

² Laurent Hermel, (2007), op. cit.

³ Philippe Malaval et Christophe Bénaroya (2013), op. cit. p143.

La veille juridique est une veille spécialisée dans le domaine du droit. Elle correspond à la surveillance de toutes les nouvelles dispositions juridiques ou textes de droit qui pourraient concerner l'entreprise.

Cette entreprise a également pour objectif de déterminer l'impact de la législation et des acteurs administratifs sur une activité relevant de leur domaine de compétence. En cela, elle fait appel à la veille juridique et réglementaire.¹

Elle est bien loin de ne concerner que les professionnels du droit. En effet les entreprises et les industries évoluent dans un monde de plus en plus règlementé avec des systèmes juridiques complexes. Les entreprises sont soumises à de nombreux niveaux législatifs : régional, national, européen et mondial. C'est dans l'optique d'une couverture globale de cette hiérarchie que s'inscrit la veille juridique.

Cette veille permet une réelle anticipation des entreprises aux évolutions de leur environnement législatif, en effet elle permet de collecter des informations dès l'annonce de projets de lois, ou même de simples rumeurs, optimisant la réactivité de l'entreprise et sa capacité d'adaptation. Ainsi étant informé, vous ne pâtissez pas de l'effet de surprise et prenez une longueur d'avance sur vos concurrents.

Concernant les sources d'information qu'il faut les surveiller pour ce type de veille, son multiples : les références publiques (journaux officiels, sites internet des administrations publiques et des grandes juridictions), des blogs juridiques, actualité, revues juridiques, jurisprudence...

2. La veille sociétale

Identifier le marché sur lequel on évolue, connaître ses clients et leurs habitudes d'achat, ici se trouve tout l'enjeu des entreprises pour répondre à des attentes toujours plus précises des consommateurs. C'est dans cette optique qu'une veille sociétale peut s'avérer intéressante.

La veille sociétale s'intéresse à tout ce qui touche de près ou de loin aux questions de société. Elle consiste en la recherche, le traitement et la diffusion de l'information relative aux aspects socio-économiques, politiques, géopolitiques et socioculturels de la société². C'est pourquoi la veille sociétale est parfois appelée veille sociologique, veille sociopolitique.

¹ Mathieu Guidère (2008), op. cit. p107.

² Emmanuel-Arnaud Pateyron, Management stratégique de l'information, Economica, 1994, p26.

Ce qui rend cette veille très importante c'est qu'elle permet la mise en œuvre d'une stratégie de responsabilité sociétale au sein d'une entreprise. Selon la définition de la commission européenne, la RSE est "un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes." Cette valeur est de plus en plus prise en compte par les consommateurs, en effet la RSE peut valoriser l'image de l'entreprise et prendre conscience des menaces et opportunités de son marché et des forces et faiblesses de son entreprise.

5. Règle des 4B

Michael Porter définit l'intelligence économique comme l'art de donner la bonne information, à la bonne personne au bon moment pour prendre les bonnes décisions.¹

1. Bonne information

L'information devrait être appropriée si le destinataire a participé à l'élaboration du plan de recherche avec à chaque fois de meilleures orientations. La bonne information représente l'information pertinente, l'information élaboré, l'information pour action, tandis que la valorisation de cette informations s'appuie sur les critères suivants :

- ✓ Récentes par rapport aux capteurs ou surprenantes (inattendues).
- ✓ Accessibles à tous les niveaux.
- ✓ Vérifiées et fiables.
- ✓ Complémentaires par rapport aux informations déjà acquises.

2. Bonne personne

Le choix du destinataire doit concerner la personne qui est le plus susceptible d'être écoutée et d'avoir les meilleurs décisions. Il faut tenir en compte que l'information doit arriver à la bonne personne, sinon ça peut présenter des problèmes pour l'entreprise dans le cas de l'arrivée de cette information au concurrent.

3. Bon moment

Rien n'est plus inutile que de fournir l'information quand il est trop tard dans la prise de décision ou trop tôt pour en tenir compte. Toutefois, pour minimiser ce problème, il faudrait

¹ Pierre-Yves Debligny, Chercher n'est pas trouver : Outils, méthodes et stratégies à l'usage de ceux pour qui l'information compte, Edipro, 2015, p46.

faire participer le destinataire, utiliser les meilleures sources d'informations, une technologie des plus récentes (rapides) et faire appel à des experts du domaine de filtrage d'informations.

Finalement, l'objectif de la veille stratégique est de permettre d'agir rapidement, au bon moment et aux moindres coûts¹.

4. Bon décision

Les dirigeants et les cadres doivent prendre les bonnes décisions et les mettre en œuvre pour adapter en permanence leur entreprise à un environnement de plus en plus concurrentiel et changeant. Il s'agit de conserver et de développer la compétitivité de l'entreprise. Cette compétitivité se traduit par des objectifs spécifiques assignés à chaque fonction (production, recherche et développement, marketing, commercial, qualité...) de l'entreprise. Il convient donc de disposer de la bonne information, au bon moment pour prendre la bonne décision

Un bon projet de veille stratégique doit faire communiquer la bonne information à la bonne personne, au bon moment pour prendre la bonne décision.

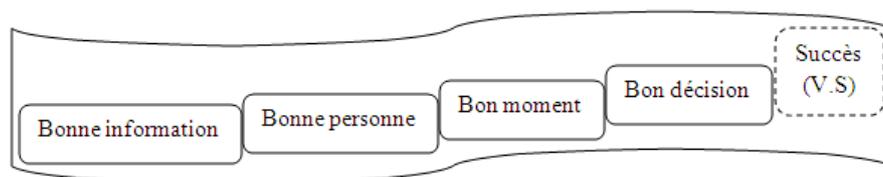


Figure 12 Règle des 4 B (Source : élaborer par l'étudiant)

6. Veille et veilleur

La veille stratégique est un outil de prospective et de détection des signaux, visant à améliorer la capacité d'anticipation et de réaction de l'entreprise. Dans ce sens la veille devient si importante qu'elle crée un nouveau besoin et fait donc apparaître un nouveau métier : celui de veilleur.

6.1 Veille active et Veille passive

La recherche de l'information pertinente permet à l'entreprise de bien préparer ses décisions stratégiques et de réussir son pilotage vers ses objectifs, mais les risques provenant des informations peuvent limiter l'entreprise à atteindre leurs objectifs fixés ou de mettre en œuvre son plan d'action, c'est pour cela que l'entreprise doit bien mettre et organiser leur système de veille.

¹ Lesca Humbert, Veille stratégique, la méthode L.E.SCAanning®. Ed. ems, Management et Société, 2003, p10.

AGUILAR dans son ouvrage 'Scanning the Business Environment' distingue entre le mode « surveillance » qui consiste à la recherche générale des informations et le mode « search » qui correspond à la recherche d'information particulières.

Une veille n'est pas nécessairement un processus continu et itératif : elle peut être réalisée pour répondre à un besoin ponctuel d'informations, pendant une période définie. Elle peut être passive ou active.¹

Le tableau suivant montre que la veille active permet de réagir, alors que la veille passive permet de pro agir et d'anticiper.

Clés	Veille Stratégique active	Veille Stratégique passive
Intensité des signaux	Signaux forts	Signaux faibles
Indicateurs	Divergences, écarts par rapport aux éléments des profils et du tableau de bord.	Emergence de : - nouveaux acteurs - nouvelles tendances
Mot d'ordre	Réagir	Anticiper, pro agir

Tableau 9 Modalités de fonctionnement de la veille active et passive

(source : Jacques de Guerny et Raymond Delbès, Gestion concurrentielle: pratique de la veille, Delmas, 1993)

1. Veille active

La veille active ou "Monitoring" consiste à rechercher dans l'environnement des informations précises répondant à un besoin préalablement défini. L'apport en information dans ce type de veille doit permettre à l'entreprise de réagir à temps voulu et selon des modalités appropriées. Dans ce type de veille, l'entreprise sait exactement ce qu'elle cherche. Par exemple, dans le domaine concurrentiel, elle cherchera à connaître la formation des couts de son concurrent parce que ce dernier annonce une baisse de prix de 30%.

Elle, consiste aussi à investiguer les ressources externes et internes (activation des recherches «dormantes », par exemple), avec une idée précise du type d'informations que l'on souhaite remonter. Dans ce cas, on se fixe des objectifs précis, on dresse un bilan de recherche et on identifie les sources que l'on souhaite explorer qu'elles soient formelles ou informelles. La veille active s'inscrit souvent dans un projet.²

¹ Dominique Dieng (2014), op. cit. p31.

² Dominique Dieng (2014), op. cit. p32.

Cette veille passe par six étapes présenter comme suit dans la figure suivante :

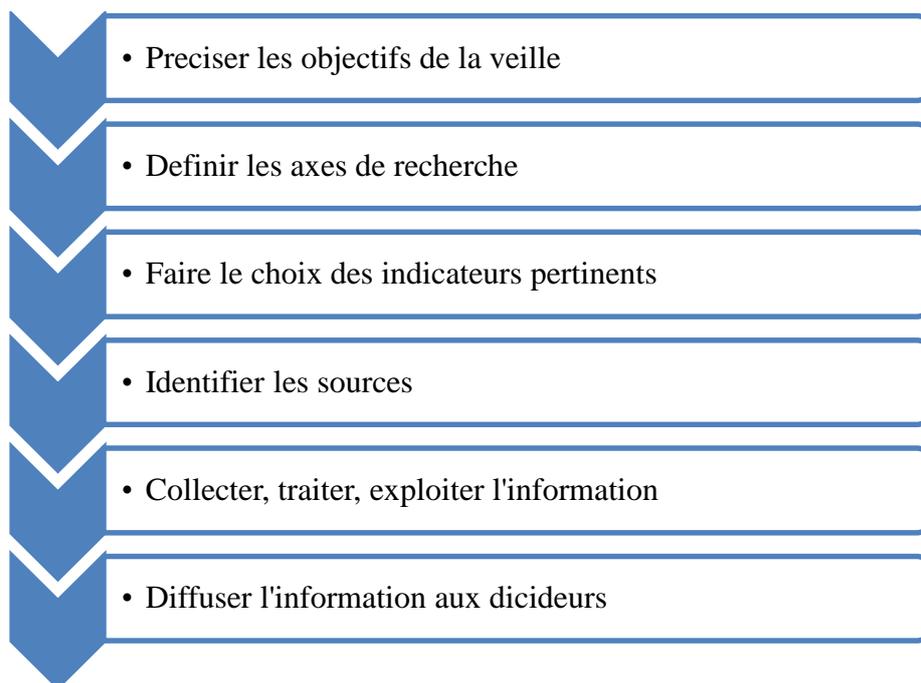


Figure 13 Les étapes de la veille active (Source : élaborer par l'étudiant)

Plus la veille est active, plus on sait ce que l'on cherche, plus on emploie intelligemment nos moyens, plus on est efficace.

2. Veille passive

La veille passive est la veille qui se fait au jour le jour. C'est une recherche sans but fixe. Elle désigne le fait d'être à l'écoute de tous les signaux de l'environnement (surtout faibles).

Elle consiste à être à l'écoute de toute perturbation sans déterminé a priori.¹

Le terme « passive » évoque une veille qui pourrait être réalisée sans effort. En fait, pour qu'une veille « passive » soit efficace il faut que l'entreprise ait défini les objectifs de veille et que ceux-ci ne soient pas confidentiels. Les objectifs sont alors communiqués dans l'entreprise et, si le personnel est mobilisé sur la recherche de l'information, ce type de veille sera très performant.

Les objectifs sont communiqués à l'occasion des grands temps forts qui rythment la vie de l'entreprise (présentation des résultats annuels, diffusion du plan stratégique, réunion de lancement d'un nouveau produit ou d'un nouveau service...). Les messages ne sont pas

¹ René Colas, Comment, par l'Écoute, améliorer la Compétitivité de votre Entreprise?: La règle des 4 E, Société des Ecrivains, 2013, p61.

obligatoirement traduits en termes d'information à rechercher, mais plutôt en indications du style :

- si vous remarquez des choses inhabituelles chez nos clients, faites-le nous savoir.
- si vous voyez dans la presse, lors d'une conversation avec un fournisseur ou avec un client, ou encore dans un salon, une nouvelle utilisation de notre technologie ou un nouveau service, prévenez-nous...

Il s'agit là d'un travail de longue haleine et il faut motiver en permanence et régulièrement le personnel et les cadres sur l'attention à porter à l'information qui peut être captée dans le cadre habituel du travail. En phase stratégique, la veille passive permettra de détecter des « signaux faibles », c'est à dire d'alerter les managers sur l'évolution des marchés, l'arrivée de nouveaux entrants ou l'émergence de nouveaux produits.

6.2 Veilleur

La veille est un processus qui fait appel à plusieurs types de compétences et d'interventions, avec à la base la gestion de l'information, l'analyse et l'action. Dans cette perspective, il semble inadéquat de parler de « profession de veilleur».

Les activités de veille sont essentiellement effectuées par un ou plusieurs spécialistes du domaine ou des sciences de l'information appelé veilleur.

Le veilleur est un personne qui dans un environnement professionnel est chargée d'assurer des fonctionnalités d'un système de veille¹.

En effet, le veilleur stratégique est à l'affût de tout ce qui se passe, se dit et s'invente dans le domaine de son entreprise. Son rôle : anticiper les tendances du secteur ; détecter les opportunités de développement et les risques et procurer ainsi un avantage concurrentiel à l'entreprise. Il capte des informations stratégiques, les analyse et les diffuse aux décideurs. Outre une bonne connaissance du secteur et de ses enjeux, il maîtrise parfaitement les méthodes et les outils de veille et suit de près les évolutions. Il exerce soit dans un cabinet de conseil spécialisé soit dans la cellule de veille d'une administration ou d'une grande entreprise.

Le veilleur à comme taches de :

¹ Laurent Hermel, (2007), op. cit.

- ✓ Concevoir la cartographie des outils de recherche en fonction des objectifs de la veille.
- ✓ Mettre en œuvre le dispositif de veille.
- ✓ Analyser l'information
- ✓ Alimenter la base de données et synthétiser les informations recueillies
- ✓ Déterminer les canaux de diffusion de l'information
- ✓ Partager ses rapports et gérer la relation avec les utilisateurs

Avec le terme veilleur on entend parler souvent du capteur et traqueur, le capteur qui est un élément humain ou technique d'un système de veille chargé de collecter et transmettre des signaux correspondant généralement à un axe de surveillance identifié, tant dit que le traqueur est une personne qui a pour mission d'aller au-devant des informations de veille stratégique pour qu'il les procure.

6.3 Cellule de veille

C'est un ensemble de personnes regroupées dans un service chargé de faire la recherche, la collecte et l'analyse de l'information sur l'environnement d'une organisation.

Cette cellule doit diffuser l'information auprès des personnes concernées. Elle doit toujours être efficace et suffisamment proche de la direction de l'organisation pour focaliser ses actions sur les axes stratégiques.

Qui dit cellule de veille dit cellule de crise. En période de non-crise, la cellule de crise s'immerge et devient seulement la cellule de veille.

La cellule de veille dispose de tous les moyens de communication et de tous les outils de traitement de l'information de la cellule de crise.

Ainsi, la cellule de crise et la cellule de veille ne sont qu'une même entité : même composition, même leader ; la différence est dans le mode de fonctionnement et dans l'objectif.¹

Voici un exemple de fonctionnement de la cellule de veille au niveau du siège de Télécoms Sans Frontières (TFS) :

¹ Jean Farges, Entreprises et crises : Identifier, s'organiser, maîtriser : exemples dans l'agroalimentaire, France Agricole Editions, 2004, p155.

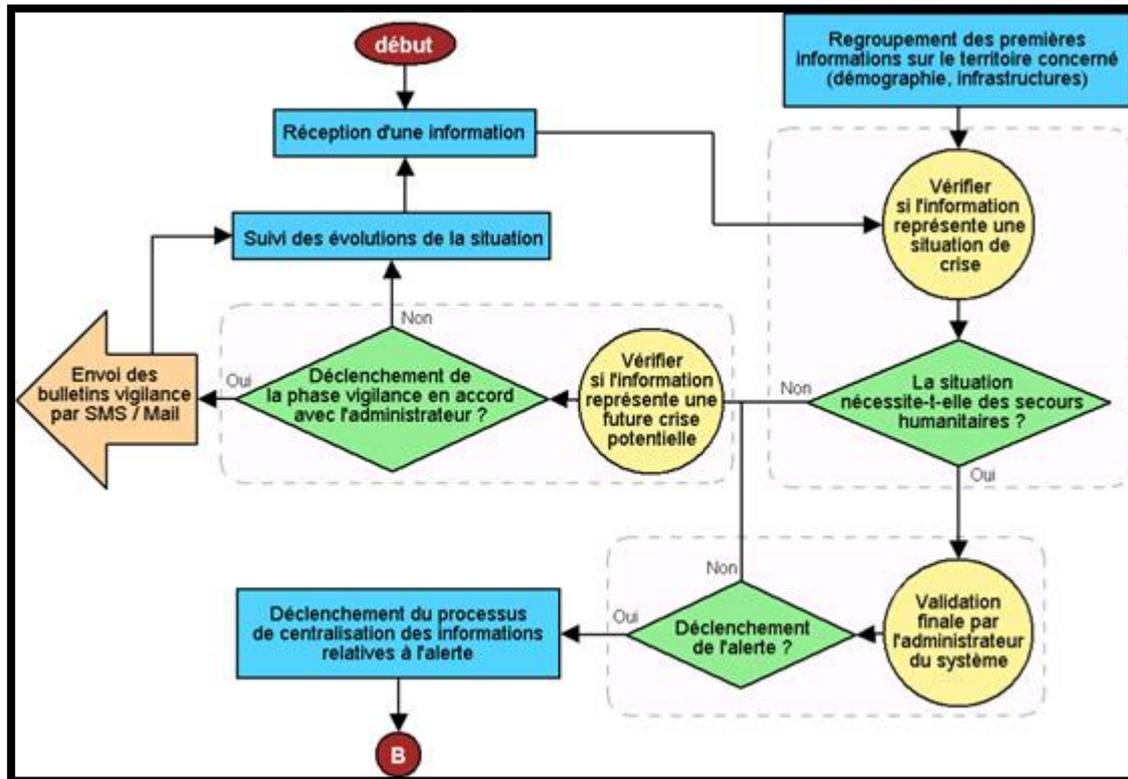


Figure 14 Exemple de fonctionnement de la cellule de veille
(source : http://sahara.tsf.org/article.php3?id_article=8)

6.4 Signal d'alerte

Signal : désigne un message qui peut se présenter sous des formes diverses : quantitative ou qualitative, linguistique ou non linguistique, écrite ou orale. Il est émis délibérément et volontairement, une source qui peut être, selon le cas, une personne physique ou morale, ou encore un dispositif technique. Lorsqu'un signal est émis, une personne, sans que celle-ci en ait l'intention, ni même conscience, on utilise plutôt le vocable « signe ». Par exemple, dans une réunion de travail, un participant peut sursauter en entendant une parole. Ce sursaut est un signe pour qui sait le voir et l'interpréter.¹

Tandis qu'un signal d'alerte précoce désigne un signal annonciateur de changements dans l'environnement de l'entreprise et de nature à influencer de façon significative sur le devenir de celle-ci. Il résulte de l'interprétation d'un signal comme le montre l'exemple dans la figure suivante :

¹ Lesca Humber et Lesca Nicolas, Les signaux faibles et le veille anticipative pour les décideurs : Méthodes et applications, Lavoisier, 2011, p233.

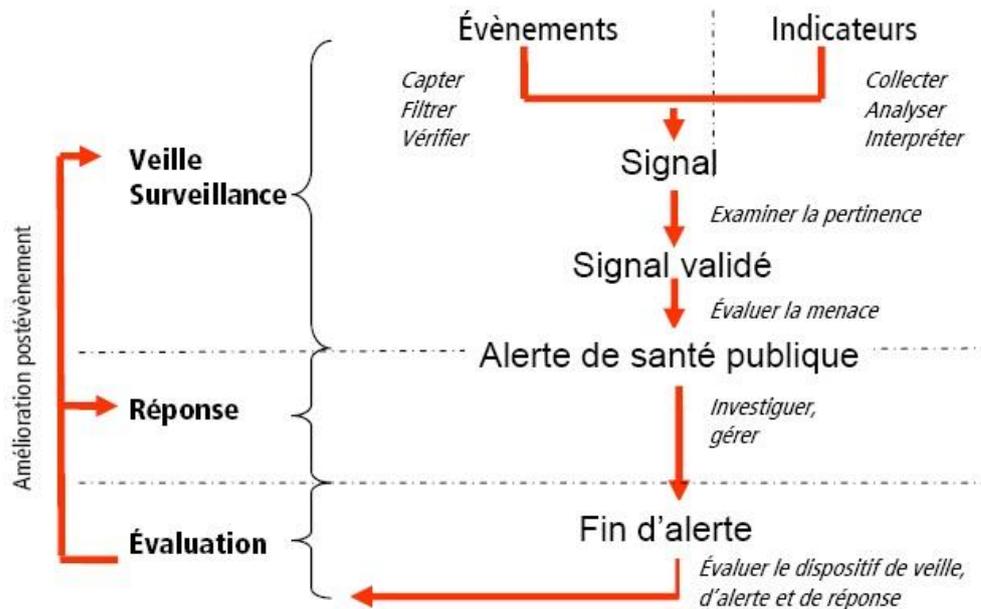


Figure 15 Cadre conceptuel des activités de veille, d'alerte et de réponse (source : Volet Vagusan, Schema regional de prevention, ARS, 2011, p37)

On peut distinguer deux types de signal :

1. Signal faible

Un signal faible (weak signal), est défini comme étant « le point de départ d'une amplification à propos de laquelle seulement une information partielle est disponible au moment où la réponse doit être fournie et qui doit au besoin être complétée avant que des impacts sur l'entreprise ne commencent à se manifester ».

En outre, il désigne un «outil» d'aide à la décision. Il se présente, a priori, comme une «donnée» d'apparence anodine mais dont l'interprétation que l'on en fait peut déclencher une alerte. Cette alerte indique que pourrait survenir un événement susceptible d'avoir des conséquences considérables (en termes d'opportunité ou de menace). Après interprétation le signal n'est plus qualifié de faible, mais de signal d'alerte précoce.¹

Faible parce que nous ne sommes pas en situation d'informations complètes sur l'événement susceptible d'être anticipé, et parce que cette information est d'une apparence de signification faible et ambiguë. Ce type de signal annonce le changement d'une tendance et doit déclencher un travail d'analyse et de recherche d'informations.

2. Signal fort

¹ Lesca Humber et Lesca Nicolas (2011), op. cit. p41.

Un signal fort se définit comme étant « un développement dont l'impact probable peut être précisément décrit suffisamment à l'avance pour permettre une réponse au bon moment de la part de l'entreprise ». La prise en compte d'un signal fort en dépit de sa forme (complète et saisissable) élimine toute marge de manœuvre de l'entreprise pour une réponse appropriée. C'est une information qui confirme une tendance et déclenche une prise de décision ou stratégie adéquate.

Pour ces deux types de signal, le manager dispose d'un délai de manœuvre limité.

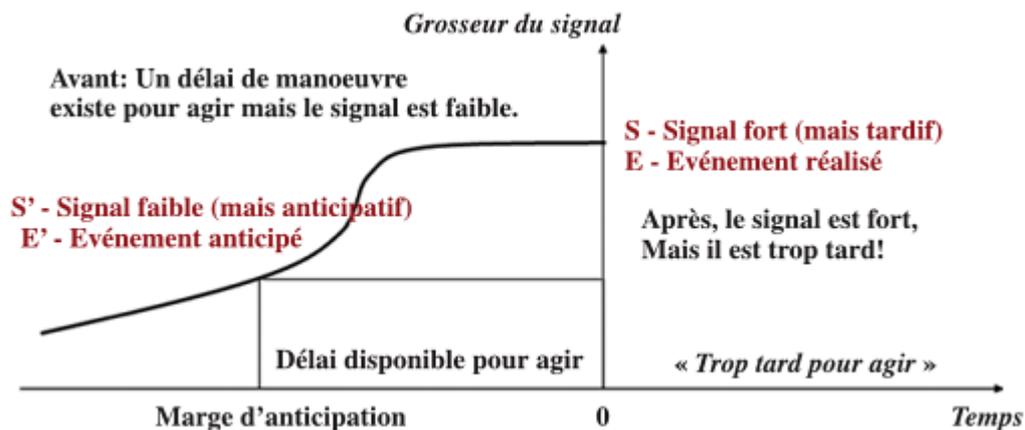


Figure 16 Relation inverse entre marge d'anticipation et grosseur du signal
(source : Lesca Humber et Lesca Nicolas (2011), op. cit. p46.)

7. Le processus de veille stratégique

Plusieurs modèles de veille stratégique sont proposés dans la littérature consacrée aux systèmes d'aide à la décision. La majorité de ces modèles s'inspirent d'une démarche largement reconnue, celle du « cycle du renseignement » que nous l'avons vu au premier chapitre. De ce fait le processus ou la démarche de la veille stratégique peut se résumer en deux grandes phases (Surveillance de l'environnement, Exploitation des résultats) comme le montre la figure suivante :

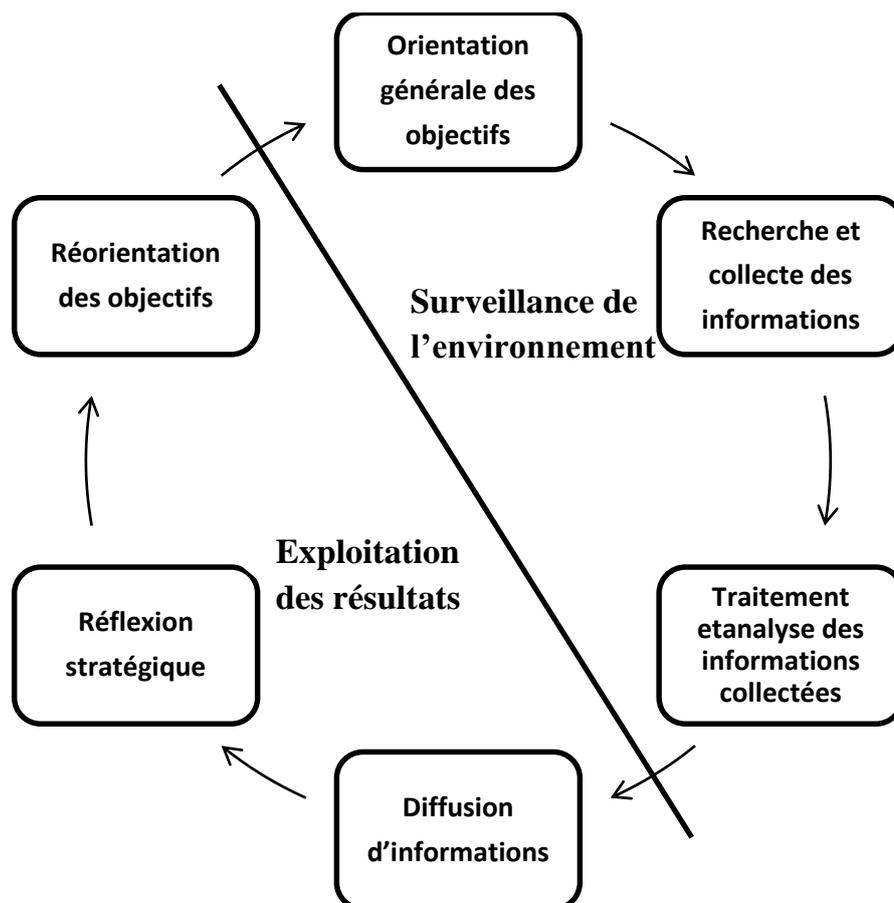


Figure 17 Le processus de veille stratégique (Source : élaborer par l'étudiant)

7.1 Surveillance de l'environnement

La surveillance de l'environnement nécessite trois démarches :

1. Orientation générale des objectifs

Durant la première étape, des grands enjeux sont identifiés et les besoins sont définis. Ce qui donne lieu à une planification d'une collecte d'informations ainsi qu'un contrôle régulier de la productivité des résultats de recherche. Les besoins sont exprimés de manière ponctuelle sous forme d'un catalogue à l'équipe de veille stratégique.

2. Recherche et collecte des informations

Après avoir ciblé l'objectif de la veille il faut commencer à rechercher et collecter l'ensemble des informations qui semble pertinentes pour le sujet prédéfini tout ont précisons les sources d'informations et les outils de recherche nécessaire.

3. Traitement et analyse des informations collectées

La troisième démarche consiste à traiter et analyser les informations collecté par la démarche précédente (Filtrer, classer, synthétiser, indexer, etc.).

7.2 Exploitation des résultats

Cette phase aussi se compose de trois étapes :

1. Diffusion d'informations

C'est l'acheminement des informations sous une forme appropriée (orale, écrite et graphique) aux unités ayant exprimés la demande. Cette diffusion peut être sélective (diffusé uniquement aux destinataires) ou publique.

2. Réflexion stratégique

C'est la réponse à la question qu'est-ce qu'on veut faire par ces information traiter et diffuser ? La réponse peut être une prise de décision ou l'analyse des résultats ou d'autre.

3. Réorientation des objectifs

On peut toujours réorienter les objectifs dans le cas de non satisfaction ou dans le cas d'apparition des nouveaux changements ou des nouvelles informations qui influence sur le sujet de la veille.

8. Le Benchmarking

Par la veille les entreprise sont amenées à observer leurs concurrents, direct ou indirect, le Benchmarking, quant à lui, associe l'observation à la mise en comparaison : il s'agit de copier et, de surcroit, les meilleur.

8.1 Définition

Le Benchmarking est un outil d'analyse stratégique permettant de tirer profit des expériences réussies dans d'autres organisations pour les introduire dans sa propre organisation.¹

C'est une stratégie utilisée par les entreprises dans le but d'améliorer ses performances tout en restant compétitive. Faire un benchmark revient à étudier et à observer les pratiques des entreprises concurrentes sur le même secteur d'activité ou de tous autres domaines. Pour une entreprise il s'agit de se comparer aux "leaders" qui se positionnent sur le marché, de s'inspirer de leurs idées, de leurs pratiques, de leur fonctionnement et de leurs expériences afin que les procédés en interne se rapprochent de la perfection.

¹ Florent A. Meyer, Pratiques de benchmarking + Le challenge partenarial, BoD - Books on Demand France, 2013, p114.

De nombreuses définitions sont à relever dans la littérature sur le Benchmarking, en voici quelques-unes.

« Le Benchmarking est le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter, en les adaptant, les pratiques des organisations les plus performantes dans le monde en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation »¹

« Le Benchmarking est une action continue de comparaison d'un processus, produit ou service avec une activité similaire réputée la meilleur, afin de fixer des objectifs et des actions d'amélioration, ambitieux mais réaliste, pour devenir et rester le meilleur des meilleurs en un temps raisonnable »²

David Kearns en donne la définition suivante « Le Benchmarking est un processus continu d'évaluation des produits, des services et des méthodes par rapport à ceux des concurrents ou des partenaires les plus sérieux ou des organisations reconnues comme leaders ».

Le Benchmarking s'est enfin invité dans la famille ISO 9000 en 2009. Il figure dans la norme ISO 9004 version 2009 comme un des facteurs de la durabilité : « 8.3.5 : Le Benchmarking est une méthodologie de mesure et d'analyse qu'un organisme peut utiliser pour rechercher les meilleures pratiques à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisme, avec pour objectif d'améliorer ses propres performances. Le benchmarking peut être appliqué aux stratégies et politiques, aux opérations, aux processus, aux produits et aux structures organisationnelles ».³

8.2 Typologie du Benchmarking

Il existe plusieurs types de Benchmarking qu'on peut les classer dans deux catégories :

1. Le Benchmarking interne
2. Le Benchmarking externe (concurrentiel, fonctionnel, organisationnel, des processus, générique, stratégique, coopératif)

Le tableau suivant jette la lumière sur ces types.

Type	Objectifs	Partenaires	Utilisation
	Analyser et comparer des	A l'intérieur de sa propre organisation.	C'est une phase d'apprentissage qui

¹ BRILMAN, les meilleurs pratiques du management, Edition d'organisation, 4^{ém} éd, Paris, 2003, p288.

² Gerald Balm, Evaluer et améliorer ses performances: le Benchmarking, Association française de normalisation, 1994.

³ Florent A. Meyer (2013), op.cit. p56.

Benchmarking interne	concepts, méthodes, outils, processus, produits, services divers.		donne une première expérience utile, avant d'effectuer un benchmarking externe
Benchmarking concurrentiel	Analyser et comparer des concepts, méthodes, outils, processus, produits, service	Concurrents directs.	Ponctuellement ou en permanence avec la collaboration d'un ou plusieurs concurrents directs.
Benchmarking fonctionnel	Analyser et comparer ses propres fonctions avec des fonctions similaires.	Organisations leaders non concurrentes à l'intérieur du même secteur d'activité.	Identifier et documenter les processus reliés aux performances
Benchmarking organisationnel	améliorer les activités ayant une forte incidence sur l'organisation.	Organisations leaders non concurrentes à l'intérieur du même secteur d'activité.	Mettre en relief les insuffisances et dysfonctionnements internes.
Benchmarking des processus	Analyser et adapter les opérations des processus critiques, sachant qu'à chaque processus correspond des entrées « inputs » et des sorties « outputs » mesurables.	Organisations leaders dans leur secteur d'activité.	Il met en évidence la spécificité de certaines opérations des processus critiques.
	Observer, analyser, comparer pour apprendre les meilleures pratiques	Organisations leaders dans des secteurs d'activités différents.	La découverte de nouveaux niveaux de performances, favorise l'acquisition

Benchmarking générique	des organisations ayant des méthodes de travail et des processus similaires.		de concepts et d'idées nouvelles
Benchmarking stratégique	Analyser et adapter des stratégies gagnantes	Partenaires avec qui l'organisation a déjà une collaboration établie ou une organisation leader.	Faciliter l'analyse prospective qui alimente l'imagination de futurs possibles et la réflexion stratégique.
Benchmarking coopératif	Etre le meilleur et le rester	Partenaires avec qui l'entreprise a déjà établi une collaboration à long terme fructueuse.	C'est la suite logique d'un Benchmarking stratégique.

Tableau 10 Typologie de Benchmarking

(source : Fabien Lepoivre, *Benchmarking concept et méthodologie*, NEVAO CONSEIL, 2005, p16, 17, 18)

8.3 La méthodologie du Benchmarking

Les méthodologies de R.C CAMP et de Gerald J.BALM sont universellement reconnues. D'après ces deux approches et des recherches récentes se distingue une démarche en six phases et vingt étapes nécessaires au succès de processus du Benchmarking comme le montre le tableau suivant :

La phase	Les étapes
1. Diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analyser les activités et leurs résultats ✓ Analyser les systèmes de mesure et les mesures réalisées ✓ Evaluer la performance actuelle de l'entreprise
2. Planification	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Constituer et former l'équipe du Benchmarking et les benchmarks ✓ Définir l'objet du Benchmarking ✓ Identifier les meilleures organisations et sélectionner les partenaires potentiels ✓ Etablir la relation et rédiger le protocole d'accord

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Déterminer une méthode de collecte des données et de recherche d'information.
3. Traitement de l'information	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Collecter et organiser les données ✓ Analyser les indicateurs et comparer les écarts de performance ✓ Comprendre l'écart et fixer les futurs niveaux de performance
4. Appropriation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Communiquer les résultats du Benchmarking ✓ Etablir les objectifs fonctionnels et opérationnels ✓ Elaborer des plans d'actions et allouer des ressources
5. Action	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mettre en œuvre les actions définies ✓ Evaluer la performance ✓ Encourager les prises d'initiatives.
6. Suivi et ajustement	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analyser les retours d'expériences ✓ Ajuster si nécessaire ✓ Pérenniser la pratique du processus.

Tableau 11 Méthodologie du Benchmarking (source Fabien Lepoivre (2005), op. cit. p11.)

Donc, le benchmarking consiste pour une entreprise à bien analyser ses propres processus ou approches et comparer ses processus, pratiques et résultats entre ses différents établissements, avec les meilleurs à l'intérieur de son industrie et en dehors de son industrie, dans son pays ou à l'étranger ce qui permettra d'agir pour égaler ou dépasser les meilleurs.¹

9. Veille stratégique sur internet

Internet est une source d'information de plus en plus importante pour l'entreprise. A la fois une source d'informations pour la veille stratégique et à la fois un ensemble de technologies permettant la collecte de ces informations.²

La majorité des informations utiles aux décideurs se trouve en interne. Les réseaux internes prennent ici toute leur dimension. Certaines sources internes sont mieux placées que d'autre

¹ Thierry Brunet et al. Management des organisations : terminale STG, édition Bréal, 2006, p91.

² Michel Kalika, Management et TIC, Wolters Kluwer France, 2006, p147.

pour établir des contacts privilégiés avec des acteurs extérieurs et recueillir des informations de valeur.¹

9.1 Techniques de veille sur internet (push, pull)

Il existe deux grandes façons de rechercher l'information sur le web :

- En mode 'Pull' : l'internaute va lui-même à la pêche aux informations.
- En mode 'Push' : l'information va à l'internaute et ce de manière automatisée.

1. Push

Elle consiste à pousser l'information vers l'utilisateur. Ceci de manière automatique en utilisant des outils de veille informationnelle. L'utilisateur doit donc choisir ses critères et les sources à surveiller, il pourra alors recevoir des bulletins spécialisés, des données à partir de bases de données, du contenu RSS ou même un courrier d'un outil de surveillance de pages web avisant des changements.

Les méthodes de 'Push' comprennent les alertes e-mails, les flux RSS ainsi que les veilles partagées telles que l'on peut les utiliser sur les sites de réseautage social.

Les avantages	Les inconvénients :
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Economie de temps. ✓ Les résultats sont envoyés à l'adresse de votre courrier de façon automatique et périodique. ✓ Les informations obtenues sont assez récentes et peuvent être consultées à n'importe quel moment. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pas disponible sur toutes les sources. ✓ Risque de saturation d'espaces mémoire. ✓ Il est nécessaire une bonne stratégie de recherche (choix de sources d'informations et de critères de filtrage) pour obtenir des résultats pertinents.

Tableau 12 Mode Push: les avantages et les inconvénients (Source : élaborer par l'étudiant)

2. Pull

¹ Cohen Corine, Veille et intelligence stratégiques, Lavoisier, 2004.

Elle consiste à utiliser le web habituelle, c'est-à-dire, c'est le veilleur lui-même qui doit régulièrement visiter des sources d'informations ou des sites d'intérêt afin de tirer l'information la plus récente sur son sujet.

Les méthodes 'Pull' exploitent l'utilisation des favoris, des sites de bookmarking, des moteurs de recherche classique et des requêtes vers des bases de données.¹

9.2 Les outils de veille sur le web

On va citer quelques outils qui servent à réaliser la veille sur internet :

- **Web blog** : Les web blogs connus sous le diminutif de « blogs » proposent généralement un journal en ligne tenu par une ou plusieurs personnes. Cet espace de communication sur internet permet d'être à la fois producteur et consommateur d'informations. Le blog, également appelé blogue, weblog, carnet Web ou encore joueb, pour journal web, est un « site web personnel tenu par un ou plusieurs blogueurs qui s'expriment librement et selon une certaine périodicité, sous la forme de billets ou d'articles, informatifs ou intimistes, datés, à la manière d'un journal de bord, signés et classés par ordre ante-chronologique, parfois enrichis d'hyperliens, d'images ou de sons, et pouvant faire l'objet de commentaires laissés par les lecteurs ». il ya même des moteurs de recherche des blogs qui appartiennent à la famille des moteurs de recherche spécialisés tels que Exalead, BlogPluse...
- **Fils RSS** : Initialement acronymes de « Resource description framework Site Summary », ensuite substitués à « Rich Simple Syndication » pour finalement « Real Site Syndication ». C'est-à-dire syndication de contenu très simple. Ce fil consiste en un fichier XML généré automatiquement en fonction des mises à jour du site web. La standardisation de ce fichier en XML assure la compatibilité optimale des fils. Un fil RSS permet de recevoir des informations dès leurs apparitions tels que RSS Micro (www.rssmicro.com), Feedage (www.feedage.com), Fluxrss (www.fluxrss.fr) ...
- **Les agrégateurs** : C'est une application qui permet de suivre plusieurs fils ou syndications ou RSS en même temps. Ces agrégateurs peuvent se trouver sur le web comme Google Reader, Netvibes ou intégrés aux navigateurs comme dans Firefox ou locaux comme Feed Reader. Par exemple Netvibes se présente à la fois comme un tableau de bord et un bureau virtuel entièrement personnalisable par l'utilisateur au gré

¹ Jean-Noël Anderruthy, Techniques de veille et e-réputation : comment exploiter les outils Internet ?, Editions ENI, 2009, p10.

de ses besoins en termes de collecte et de partage des données. Constitué d'onglets, qui simplifient la navigation, l'outil permet ainsi le classement des sources de données surveillées par thématiques. Chaque bureau virtuel peut contenir un nombre illimité d'onglets, et chaque onglet peut contenir un nombre illimité de sources suivies.

- **Les wikis** : C'est un site internet dont les contenus peuvent être modifiés par un ou plusieurs utilisateurs. L'accès aux documents s'effectue sans difficultés. L'utilisateur peut ajouter, communiquer et modifier le contenu assez rapidement. Les wikis permettent aussi de structurer l'information afin de naviguer d'une manière plus facile. C'est une sorte de synthèse de FAQ (Foires Aux Questions).
- **Les podcasts** : De plus en plus, les universités offrent des podcasts, il s'agit des moyens pour obtenir une information à jour qui souvent n'est pas encore publié. On retrouve de nombreux cours universitaires sous forme de podcasts qui permet aux utilisateurs d'avoir accès à ces informations gratuitement et de pouvoir les téléchargés pour ensuite les consultés.
- **Les réseaux sociaux** : Ils peuvent être une mine d'informations. Néanmoins, il est nécessaire d'identifier quels réseaux peuvent être source d'informations utiles (exemple : Facebook, Twitter...).
- **Le « social bookmarking »** ou partage de signets : Dans la mouvance du Web 2.0, et au moment où les annuaires généralistes peinaient à suivre le développement des sites web, des sites d'un nouveau genre se développèrent, avec pour vocation d'offrir aux internautes la possibilité de stocker, de classer avec des tags, c'est-à-dire des mots-clés les décrivant et de partager en ligne des liens vers leurs sites favoris et de pouvoir ainsi y accéder depuis n'importe quel ordinateur. Si Delicious.com compte parmi les sites de partage de signets les plus anciens et les plus connus, il en existe d'autres, tel Diigo.com, qui offre à l'utilisateur une panoplie de services pour le stockage, mais aussi le partage et la diffusion d'informations. Eu égard au succès de ces services, ils constituent aujourd'hui une composante à part entière de la recherche d'information sur Internet, car ils tirent parti de « l'intelligence collective ».¹
- **Des logiciels** : il existe de nombreux outils de veille nous citons à titre d'exemple :
 - ✓ **Google Alertes** est un service d'alertes par mail proposé par Google depuis de nombreuses années. Il vous permet de recevoir des alertes par mail lorsque du contenu susceptible de vous intéresser est publié sur le Web.

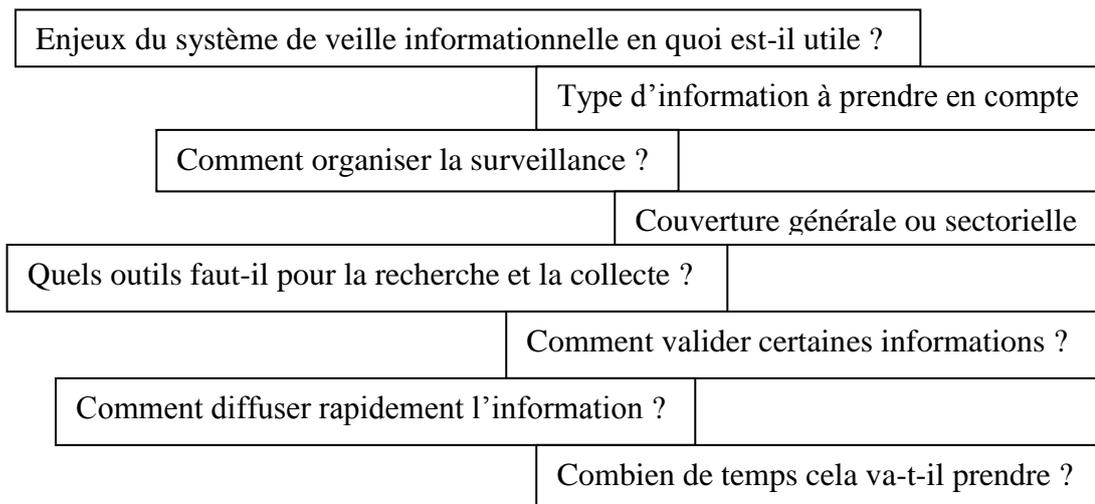
¹ Béatrice Foenix-Riou, Recherche éveillée sur Internet : mode d'emploi : Outils et méthodes pour explorer le web, 2011, p212.

- ✓ **WEBSITE WATCHER PRO** : ce logiciel de veille informationnelle sera d'un grand secours pour les entreprises qui ont besoin de suivre au quotidien l'actualité de nombreux sites web sans passer des heures sur internet. C'est un agent intelligent qui scrute à intervalles réguliers le contenu des documents qu'on lui indique et avertit aussitôt qu'il constate des changements.
- ✓ **Sindup** : surveillance et analyse en temps réel les actualités diffusées en ligne via différents canaux : presse, médias sociaux, forums, communiqués d'entreprises, sites spécialisés, etc.
- ✓ **Corporama** propose d'accéder en un clic à l'ensemble des documents web associés à une entreprise : actualités, mentions dans les blogs et les medias sociaux, recrutements en cours, présence dans les réseaux sociaux professionnels, documents et présentations commerciales, images, informations légales, localisation, etc.
- ✓ **Squido** est un assistant de recherche sur Internet. Il permet d'utiliser le web comme sources d'informations décisives grâce à sa technologie d'exploration centrée sur le sujet exprimé. Cette technologie d'exploration permet un gain de temps dans la recherche d'informations car l'outil est capable de se focaliser sur des ressources du web qui ont de la valeur pour le veilleur, l'analyste ou l'ingénieur R&D.

10. Système de veille stratégique

C'est un ensemble structuré qui réunit les comparantes répondant à des besoins de veille stratégique, la procédure pour un système de veille stratégique est la suivante :

- Choix du personnel : il faut sélectionner le personnel nécessaire pour suivre les étapes de la veille stratégique et définir le rôle de chaque veilleur (Animateur : Coordonner, communiquer, faire vivre le projet / Responsable de la collecte : analyse, traite et réécrit / Capteur : collecte les informations, repère, sélectionne et recherche d'information)
- Choix du matériel et logiciel nécessaire à commencer par un bon système manuel, puis déterminer le logiciel nécessaire.
- Désignation du responsable de veille.
- Définition de l'objectif ou des objectifs de chaque projet de veille.
- Déterminer la somme d'argent impliquée ou à dépenser pour ce projet.
- Etablir une approche pragmatique pour bâtir un bon système de veille comme le suivant:



- Ordonnancement des tâches et du temps nécessaire pour les accomplir.

11. La mise en place d'un dispositif de veille stratégique

La mise en place d'un dispositif de veille stratégique au sein d'une entreprise, nécessite un ensemble d'éléments et de phase :

- Détermination du ou des sujets considérés comme stratégiques pour l'organisation
 - ✓ par induction
 - ✓ suite à une demande formelle
- Définition de l'angle sous lequel il convient de suivre le thème :
 - ✓ Fonctions attendues
 - ✓ Conformité aux objectifs de veille
- Cerner le sujet à suivre :
 - ✓ À partir des éléments donnés
 - ✓ Délimiter l'aire du sujet
 - ✓ Pré-recherche pour faire le point
- Identifier les points d'accès utiles
- Lister et/ou rechercher les contacts à prendre
- Mise en place du plan de veille
 - ✓ Détermination des sources, canaux et points d'accès mis en œuvre
 - ✓ Équation de recherche en fonction des outils
 - ✓ Orchestration des canaux
 - ✓ Calendrier de suivi (agenda électronique, agent de recherche automatisé)

- Révision périodique des objectifs de veille et de leur caractère stratégique.

11.1 La méthode L.E.SCAnning (VAS_IC)

La mise en place d'un dispositif de veille stratégique, son fonctionnement et sa pérennisation nécessitent une méthode précise et complète. La méthode L.E.SCAnning répond à cette nécessité. Cette méthode permet à l'entreprise de mettre en place, de faire fonctionner et de pérenniser un dispositif de VAS-IC (Veille Stratégique Anticipative et d'Intelligence collective) adapté à ses particularités.

La veille anticipative stratégique-intelligence collective (VAS-IC) est le processus collectif et proactif, par lequel des membres de l'entreprise (ou des personnes sollicités par elle) traquent (perçoivent ou provoquent, et choisissent) de façon volontariste, et utilisent des informations pertinentes concernant leur environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire. L'usage de la VAS-IC a pour but d'aider à créer des opportunités d'affaires, d'innover, de s'adapter à l'évolution de l'environnement, d'éviter les surprises stratégiques désagréables, de réduire les risques et l'incertitude en général¹.

La méthode L.E.SCAnning est le résultat d'un travail d'une équipe d'enseignants chercheurs sous la direction du professeur Humbert LESCA, elle a été conçue, réalisée et validée pour prendre en compte progressivement un ensemble de caractéristiques (anticipation, types d'informations anticipatives, création collective de sens et interprétation collective des informations à sélectionner, etc.). Cette méthode comprend une dizaine d'étapes pouvant être réalisées dans un délai de trois à quatre mois compte tenu d'un périmètre approprié. Elle est adaptable aux spécificités de l'entreprise.

La figure visualise les fonctionnements essentiels d'un dispositif VAS-IC. Le cœur de la méthode, la création collective de sens, est placée symboliquement au centre de la figure.

¹ Lesca Humbert (2003), op. cit. p10.

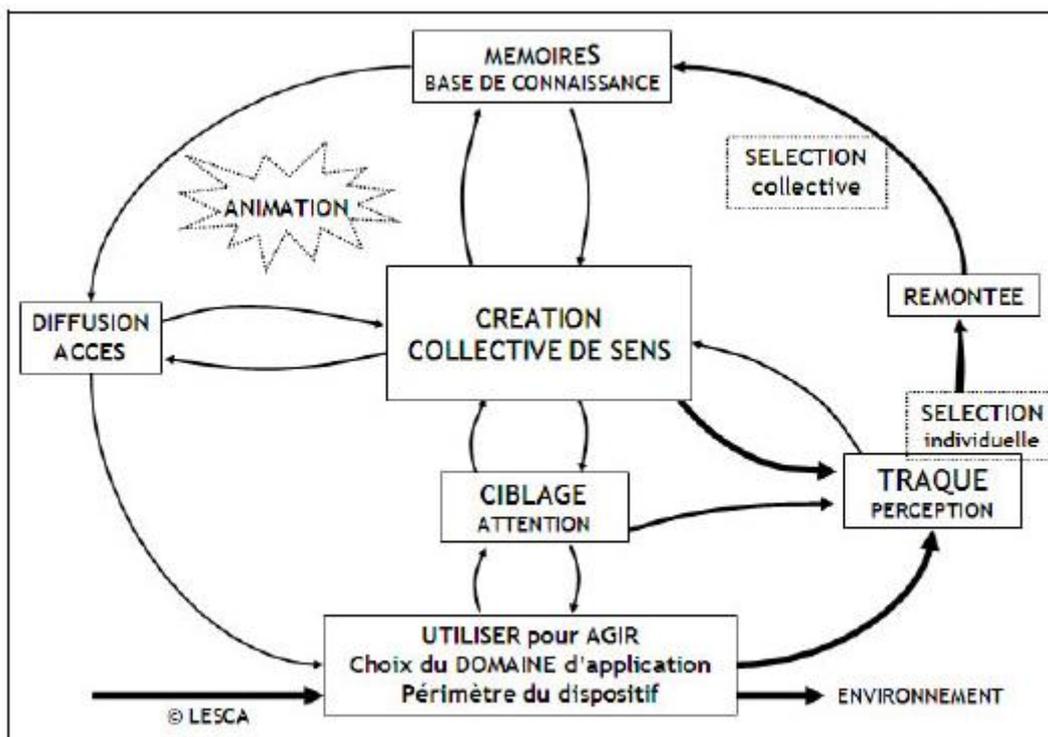


Figure 18 Model référentiel de la méthode L.E.SCAanning (source : Lesca Humbert (2003), op. cit)

- **Animation/Animateur de la Veille** : Un dispositif de Veille ne peut pas fonctionner durablement tout seul. Il est indispensable que son fonctionnement soit garanti par une personne qualifiée appelé Animateur. L'Animateur est le pilote du processus de traque, remontée, exploitation et diffusion des informations de Veille.
- **Cible de Veille** : La Cible est le résultat de l'opération de ciblage. Le Ciblage de la Veille est l'opération par laquelle est délimitée la partie de l'environnement extérieur de l'entreprise qui intéresse en commun les utilisateurs potentiels des informations de Veille.
- **Création collective de sens** : c'est l'opération d'interprétation collective des informations de Veille. Au cours de cette opération sont créés du sens et de la connaissance à partir des informations et au moyen d'interactions entre les participants à la séance de travail collectif, ainsi qu'entre les participants et les diverses mémoires (tacites et formelles) de l'entreprise.
- **Traque** : C'est l'opération volontariste (proactive) par laquelle des membres de l'entreprise perçoivent, choisissent ou provoquent des informations de Veille. Le mot « traque » signifie que les informations de Veille les plus intéressantes ne viennent pas d'elles-mêmes à nous. Au contraire, il faut faire l'effort volontariste :
 - ✓ d'aller au-devant des informations (exposition délibérée à l'information) ;
 - ✓ de provoquer légalement des informations qui n'existent pas a priori ;

- ✓ de percevoir des informations là où elles ne sont pas automatiquement évidentes ;
- ✓ de ne pas les perdre ou les oublier.
- **Sélection** : La sélection des informations est l'opération qui consiste à ne retenir, parmi les informations recueillies, que les seules informations susceptibles d'intéresser les utilisateurs potentiels au sein de l'entreprise. Cette opération est l'une des phases cruciales du processus de la de VAS.
- **Mémoires** : ce mot (au pluriel) désigne toutes les formes de mémoire où peuvent se trouver des informations :
 - ✓ Mémoire formelle unique ou bien mémoire formelle multiples, reliées relier entre elle ou non.
 - ✓ Mémoire informelles dans la tête des individus.
- **Remontée** : c'est 'l'opération de transmission des informations recueillies, depuis les traqueurs vers :
 - ✓ Les utilisateurs potentiels des informations
 - ✓ La personne (ou les personnes) chargée(s) de mémoriser les informations sous une forme appropriée
- **Diffusion** : C'est l'opération qui consiste à mettre les informations de Veille, ainsi que les connaissances liées à ces informations, à la disposition des utilisateurs potentiels autorisés. Dans cette opération, c'est le gestionnaire du stock d'informations qui a l'initiative de l'opération de diffusion. Diffuser «efficacement» signifie que les informations :
 - ✓ parviendront effectivement aux utilisateurs potentiels
 - ✓ devraient être clairement comprises par leurs destinataires

12. Conclusion

Aujourd'hui l'enjeu d'une entreprise est sa survie. Désormais, seules les entreprises qui franchiront un seuil qualitatif important dans leur capacité à prévoir les marchés, cerneront les besoins potentiels, identifieront les innovations technologiques, anticiperont les modifications de comportement des acteurs économiques, politiques et sociaux pourront prétendre maintenir leur compétitivité. Des questions importantes sont alors posées : il faut définir l'environnement pertinent, identifier les sources, détecter, analyser, diffuser l'information recueillie, organiser et formaliser l'activité de veille.

Il n'est plus nécessaire de rappeler que la nouvelle compétitivité des entreprises s'inscrit dans leur capacité à valoriser de manière efficace l'information concurrentielle, commerciale, technologique, politique, culturelle, juridique et sociale en vue de générer, de manière continue, des produits et des services concurrentiels.

Dans un contexte de multiplication et d'internationalisation des sources d'informations, la veille constitue un moteur essentiel de développement. L'enjeu de la veille n'est pas tellement l'accès à l'information mais, l'exploitation pertinente de cette information.

Pour l'entreprise, l'objectif de la veille est d'anticiper tout changement, de détecter les menaces et les opportunités. La veille doit l'aider à prendre des décisions stratégiques et à renforcer sa position concurrentielle

Faire émerger des projets dans l'entreprise, c'est d'abord avoir une bonne visibilité de l'évolution de son environnement. La veille stratégique doit procurer cette visibilité.

Section 3 : Intelligence économique

1. Introduction

La globalisation de l'économie, la généralisation des technologies de l'information et de la communication, la construction de réseaux formels ou informels, l'accélération des échanges économiques, l'évolution des relations entre le donneur d'ordre et ses prestataires, le développement de ce qu'on nomme la gestion de la relation client, le raccourcissement des cycles de vie des produits... conduisent à adapter en permanence la gestion au quotidien des entreprises.

La révolution qui caractérise ce début de siècle, car c'est plus qu'une évolution et plus qu'un changement, est d'abord celle de l'information. L'explosion des technologies de l'information et de la communication a provoqué une ouverture au monde et la multiplication des sources et des priorités d'accès au savoir. C'est à juste titre que l'on a pu qualifier notre société de société de l'information. Mais la vraie révolution est celle de l'intelligence. C'est la révolution du savoir. Ce savoir est le véritable capital immatériel de l'entreprise et c'est l'intelligence économique qui permet de mettre en valeur ce savoir, ce capital, et ainsi à l'entreprise d'agir.¹

À l'heure de l'intégration globale des marchés, l'utilité de l'intelligence économique n'est plus à démontrer, notamment pour anticiper, analyser, gérer les risques et les opportunités dans un monde où complexité et volatilité prédominent. À sa manière, Paul Valéry résumait ce défi « Tout change, même l'avenir n'est plus ce qu'il était. »²

L'intelligence économique est une démarche, un état d'esprit qui concerne tous les acteurs de l'économie. Trop souvent associée aux grands groupes, elle concerne toute personne à la tête d'une organisation publique ou privée, tout dirigeant d'entreprise, d'organisme de recherche, d'administration, quelles que soient leur taille et la nature de leur activité.³

Mais aussi, c'est une organisation, qui consiste avant tout à mettre en place des méthodes et des outils. À ceux-ci s'ajoutent des compétences pour collecter l'information, l'analyser et la transformer en connaissance qui sera diffusée aux bons acteurs, sans omettre de la sécuriser.

¹ Marc Audigier et al. L'intelligence économique : un nouvel outil de gestion, Editions Maxima, 2003, p7.

² Michel-Henry Bouchet, Intelligence économique et gestion des risques, Pearson Education France, 2007, p7.

³ Philippe Gloaguen et al. Le Routard - Le guide de l'intelligence économique, Hachette, 2014, p14.

2. Aux origines de l'intelligence économique

L'intelligence économique n'a été définie qu'en 1967 aux États-Unis par Harold Wilensky dans son ouvrage intitulé « Organizational Intelligence : Knowledge and Policy in Government and Industry », en suite plusieurs définitions en été donner jusqu'à le rapport Martre en 1994 (l'intelligence économique et stratégie des entreprise) qui a énoncé d'une part les grands principes et qui a d'une autre part tracé les politiques à mettre en œuvre. Mais la pratique elle-même est très ancienne et, à ses débuts, elle n'est pas liée à l'entreprise.

Qui dit vocable nouveau, ne dit pas forcément activité nouvelle. Les hommes ont de tous temps éprouvé le besoin de s'informer sur le monde qui les entourait.¹

Contrairement aux idées reçues, les premiers écrits sur le rôle offensif de l'information ouverte dans un enjeu économique ne sont pas le fruit d'une réflexion académique sur la démarche productive et concurrentielle de l'entreprise. Ils sont le résultat de travaux très précis sur les enjeux non militaires des Etats-Nations. Le rapport de l'ingénieur allemand Herzog est une des très rares traces écrites du savoir-faire allemand dans ce domaine. Rédigé dans l'hypothèse où l'Allemagne sortirait victorieuse de la Première Guerre Mondiale, il énumère les moyens d'action à mettre en œuvre pour préserver les intérêts de puissance allemands vis-vis des vaincus et du reste du monde. A titre d'exemple, citons la non-délocalisation des industries allemandes dont les produits sont indispensables pour l'étranger afin de les négocier contre des matières premières².

Quelques années plus tard, Anton Zischka décrit en visionnaire les rouages offensifs de l'économie japonaise. Sa description de la gestion de l'information ouverte dans l'industrie de la pêche démontre le rôle majeur attribué à l'information dans la montée en puissance d'une industrie, dans la conquête de parts de marché à l'intérieur puis à l'extérieur.

Le développement récent de l'intelligence économique n'a rien d'un effet de mode. Il est dû à un phénomène subi et non voulu. Les entreprises, y compris les plus grandes, constatent que leurs moyens traditionnels d'action sur l'environnement sont devenus inopérants. Il leur faut donc recourir à de nouveaux modes d'action et apprendre à peser sur les phénomènes instables qui caractérisent l'environnement.

¹ Alain Bloch, L'intelligence économique, 2eme édition, Economica, 1999, p13.

² Christian Harbulot et Philippe Baumard, Article : Perspective historique de l'intelligence économique, Revue Intelligence économique, 1997, p2, 3.

3. Intelligence économique : de quoi s'agit-il ?

L'intelligence économique ou encore le «business intelligence» désigne l'ensemble des actions et méthodes destinées à rechercher, traiter, distribuer et protéger l'information utile aux acteurs économiques. Le but étant de s'informer par tous moyens pour anticiper et prendre les bonnes décisions.¹

C'est une démarche, un état d'esprit qui concerne tous les acteurs de l'économie. Trop souvent associée aux grands groupes, elle concerne toute personne à la tête d'une organisation publique ou privée, tout dirigeant d'entreprise, d'organisme de recherche, d'administration, quelles que soient leur taille et la nature de leur activité.

3.1 Définition

Le terme d'intelligence présente un double sens. Selon la signification anglo-saxonne, « intelligence » signifie recherche d'information, activité de renseignement. On parle ainsi de « l'intelligence service », réseau constitué par les spécialistes du renseignement à des fins de militaires ou économiques. Mais l'intelligence c'est aussi la capacité pour une entreprise d'anticiper les changements, de s'adapter, d'être capable de répondre rapidement aux sollicitations qui lui sont faites.²

L'intelligence économique est un concept qui fait l'objet de multiples définitions :

1. Le rapport de la commission Martre : « L'ensemble des actions de recherche, de traitement et de diffusion 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 ont 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 en un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs à atteindre »³

¹ Olivier Nallis, Veille Opérationnelle, Sconde édition, 2012, p8.

² Guy Massé et Françoise Thibaut, Intelligence économique : Un guide pour une économie de l'intelligence, De Boeck Université, 2001, p8.

³ Henri Martre et al. Intelligence Economique et stratégie des entreprises, La Documentation Française, 1994.

Le rapport souligne que la notion de l'intelligence économique implique le dépassement des actions partielles de documentation, de veille (scientifique et technologique, concurrentielle, financière, juridique et réglementaire...), de protection du patrimoine concurrentiel, d'influence. Cette première définition nous permet de tirer les conclusions suivantes :

- ✓ l'intelligence économique est une approche globale qui concerne aussi bien l'entreprise que les acteurs économiques et les collectivités.
 - ✓ la réussite d'un système d'intelligence économique nécessite une coordination entre ses différentes phases (recherche, traitement, diffusion et exploitation).
 - ✓ l'intelligence économique est différente de l'espionnage, elle s'inscrit dans une démarche légale de recherche d'informations.
 - ✓ ce processus doit être mené dans les meilleures conditions de qualité, de délai et de coût.
 - ✓ l'opération de recherche doit être orientée vers les informations de qualité, utiles pour prendre des décisions stratégiques.
 - ✓ la nécessité de protection et de sécurisation des informations contre les actions illégales.
 - ✓ l'intelligence économique est une pratique ayant pour objectif d'aider les décideurs à améliorer la position concurrentielle de l'entreprise.
 - ✓ l'intelligence économique dépasse la veille stratégique car il y a intention stratégique et tactique et d'interaction entre tous les niveaux de l'activité (rapport Martre).
2. Claude Revel : « L'intelligence économique, c'est la maîtrise de l'information, le but étant de connaître son environnement extérieur et par conséquent d'adapter par avance sa conduite. Elle permet d'identifier les opportunités et les déterminants du succès, d'anticiper les menaces, de prévenir les risques, de se sécuriser, d'agir et d'influencer son monde extérieur dans une optique de compétitivité internationale. L'intelligence économique se compose de trois volets. Le premier concerne le traitement de l'information. Cela consiste à recueillir les informations nécessaires, à les trier et à les valider. En d'autres termes, ce premier volet consiste à avoir l'information pertinente sur ses concurrents, sur les règles et les normes et d'une manière générale sur tout son environnement extérieur international. Le deuxième volet consiste à se sécuriser au niveau matériel mais surtout au niveau immatériel, c'est-à-dire à avoir la capacité d'anticiper les risques et les problèmes qui se rattachent notamment à la propriété intellectuelle, aux attaques sur son image ou sur son capital. Ce deuxième volet accorde une grande

importance à la sécurisation des actifs immatériels. Le troisième volet consiste à savoir influencer et argumenter, convaincre, négocier, faire du lobbying professionnel mais également à savoir exercer l'influence normative en anticipant les règles et les normes internationales et en participant éventuellement à leur élaboration. L'intelligence économique permet de mieux connaître ses concurrents, les donneurs d'ordre, les règles et les normes qui peuvent influencer son activité et donc d'agir sur son environnement au lieu de le subir. Reste à noter que l'intelligence économique doit être déontologique et loin des pratiques d'espionnage, de vol et de trafic d'influence »¹

3. Il s'agit d'un cycle d'informations dont la finalité est la production de renseignements stratégiques et tactiques à haute valeur ajoutée, destinée à éclairer la prise de décision d'un Etat ou d'une entreprise.²
4. « L'intelligence économique consiste à collecter, analyser, valoriser, diffuser et protéger l'information économique stratégique, afin de renforcer la compétitivité d'un État, d'une entreprise ou d'un établissement de recherche. » C'est en ces termes qu'est définie l'intelligence économique par une circulaire du Premier ministre en date du 15 septembre 2011 (N° 5554/SG), qui précise sa nature, ses objectifs et les principales orientations de l'État en la matière, sous la responsabilité de la Délégation interministérielle à l'Intelligence économique (dite D2IE). Le texte indique aussi les trois principaux axes de l'action de l'État :
 - assurer une veille stratégique
 - soutenir la compétitivité des entreprises ;
 - garantir la sécurité économique des entreprises et des établissements de recherche.

En somme, l'Intelligence Économique (IE) représente les yeux et les oreilles d'une entreprise ou d'un pays, c'est ce qui lui permet de capter la moindre information utile qui assurera sa pérennité. Faire de l'Intelligence Économique, c'est :³

1. Faire de la Veille Stratégique : Surveiller en permanence (et non espionner) ses concurrents, ses clients, ses fournisseurs, son image, les technologies clés de son secteur... afin d'avoir une longueur d'avance sur les autres (position de leader).

¹ Claude Revel, Intelligence Economique et gouvernance compétitive, la documentation française, 2006.

² Bernard Besson et Jean-Claude Possin, Du renseignement à l'intelligence économique, Editions Dunod, 2001.

³ Zakaria Diakitè, Qu'est-ce que l'Intelligence Economique (IE) et quelle est son utilité pour l'Afrique ?, IE Afrique, 2011, p5.

2. Protéger ses informations stratégiques et sensibles pour éviter de se faire piller son patrimoine informationnel et ses connaissances, et garder sa position de leader sur son marché.
3. Faire du Lobbying, c'est à dire être actif dans les réseaux et savoir influencer les décideurs locaux, nationaux et/ou internationaux à prendre des décisions qui vous soient favorables.

La notion d'intelligence économique implique le dépassement des actions partielles désignées par les vocables de documentation, de veille (scientifique et technologique, concurrentielle, financière, juridique et réglementaire...), de protection du patrimoine concurrentiel, d'influence (stratégie d'influence des Etats-nations, rôle de cabinets de consultants étrangers, opération d'information et de désinformation...)¹

Aujourd'hui, l'Intelligence Economique englobe dans sa sphère plusieurs notions : sécurité économique, veille, renseignement, Knowledge Management, Lobbying, ... (Figure en dessous), mais reste un concept autonome.

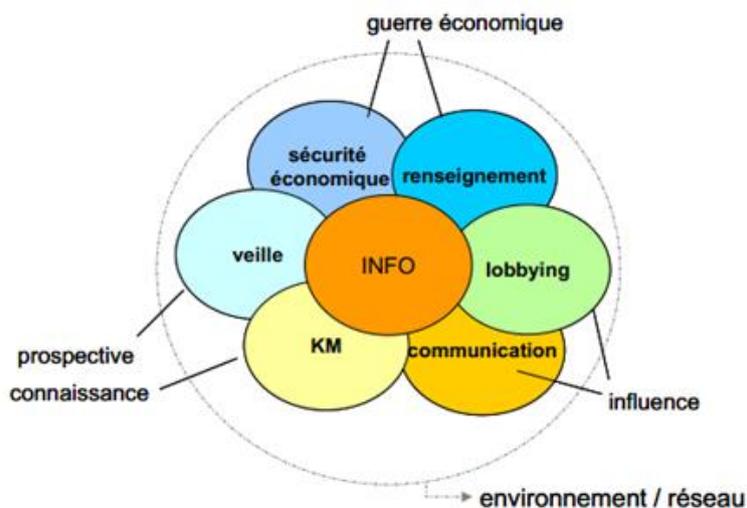


Figure 19 Le concept d'intelligence économique

(source : La veille stratégique du concept à la pratique, Institut atlantique d'aménagement des territoires, 2005, p3)

Enfin il faut bien préciser que l'Intelligence Economique n'est pas de l'espionnage, n'est pas du vol d'information, n'est pas du trafic d'influence.

3.2 Rôles et objectifs

Les accélérations et les changements au niveau de l'environnement de l'entreprise ont rendu l'intelligence économique une démarche indispensable pour les états et les entreprises.

¹ Nicolas Moinet, Petite histoire de l'intelligence économique : une innovation à la française, L'Harmattan, 2010, p27.

Partout, dans le monde, les nations prennent conscience du rôle essentiel joué par l'intelligence économique dans la mondialisation et la société de l'information, pour la croissance et le développement économiques.¹

Le schéma suivant illustre les principaux objectifs d cette démarche.

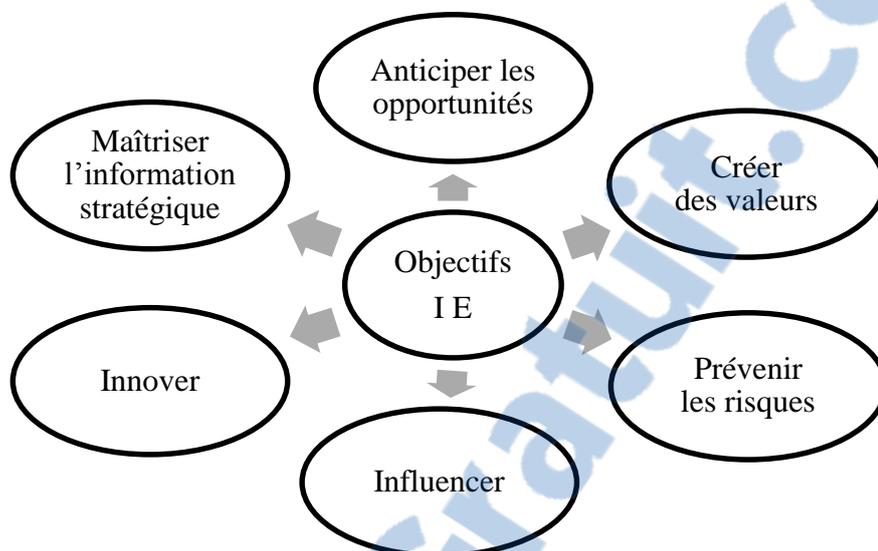


Figure 20 Les objectifs de projet d'intelligence économique
(source : Bernard Besson et al. *Modèle d'intelligence économique*, *Economica*, 2004)

En fait, l'intelligence économique est multiple dans son contenu et ses dispositifs. Elle induit des fonctions à la fois informatives, anticipatrices et proactives puis qu'elle permette de :

- ✓ Maîtriser et protéger l'information stratégique.
- ✓ Produire des informations en mobilisant la capacité d'analyse et d'anticipation des collaborateurs.
- ✓ Pérenniser son existence et se développer face à la concurrence, en décidant à bon escient et avec réactivité.
- ✓ Mettre en évidence des opportunités et les exploiter pour le développement d'innovations, de partenariats, de gains de productivité, la conquête de nouvelles parts de marché.
- ✓ Révéler des menaces et les réduire.

D'après Levet et Paturel, la démarche d'intelligence économique comporte 4 fonctions

1. La maîtrise et protection du patrimoine scientifique, technologique et concurrentiel de l'entreprise.

¹ Steve William Azeumo, *L'intelligence économique camerounaise (IEC)*, Editions L'Harmattan, 2013, p9.

2. La détection des menaces et opportunités que l'entreprise peut affronter.
3. La constitution de stratégies d'influences au service de l'entreprise.
4. La mise en œuvre de pratiques d'influence.

3.3 Caractéristiques et enjeux stratégique

Selon la définition de Martre, il convient de relever trois caractéristiques importantes.

Tout d'abord, l'intelligence économique repose sur l'exploitation de sources ouvertes, tandis que, la valeur ajoutée apportée aux données disponibles provient des savoirs faire liés au traitement de cette information.

Ensuite, l'intelligence économique se distingue clairement de l'espionnage économique par les moyens légaux d'acquisition de l'information qu'elle met en place.

Enfin, la pratique de l'intelligence économique est indissociable, au sein d'une entreprise ou d'une organisation comme à l'échelle d'une industrie ou d'une nation, d'une culture collective d'échange et de partage de l'information et du savoir. Cet aspect implique une rénovation des modes d'organisation. Il met en exergue le fonctionnement en réseau et en synergie des hommes et des institutions, ainsi que la maîtrise des savoirs faire qui s'y rattachent.

En effet, l'intelligence économique fait l'objet d'études et de recherches dans un ensemble de disciplines (sciences de gestion, sciences juridiques et politiques, sciences de l'ingénieur, l'informatique, sciences de l'information, sciences économiques)¹.

Définie comme la maîtrise de l'information et des connaissances stratégiques en vue de la prise de décision, l'intelligence économique est devenue, pour les organisations, privées ou publiques, l'un des enjeux majeurs de leur développement.²

On peut résumer les enjeux stratégiques d'intelligence économique dans trois points essentiels :

- Les enjeux politiques : derrière une image économique de l'intelligence économique se cache des raisons et des enjeux politiques pour protéger l'économie d'un pays par la protection de ces entreprises.

¹ Frank Bournois et Pierre-Jacquelin Romani, L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises, Economica, 2000.

² Steve William Azeumo (2013), op. cit. p9.

- Les enjeux économiques : L'utilisation de l'intelligence économique acquise à l'extérieur pour le renforcement de l'avantage concurrentiel des entreprises nationales fait de plus en plus partie des cultures nationales. En effet, la sécurité nationale se définit aujourd'hui en termes de pouvoir économique. Le fait que la « sécurité économique fasse partie intégrante de la sécurité nationale au même titre que la sécurité militaire incite les gouvernements à appuyer les entreprises dans leur quête de compétitivité pour la défense de l'intérêt national. Cela explique le fait que l'intelligence économique joue un rôle indispensable pour l'économie des états et par implémentation des entreprises. L'intelligence économique constitue en quelque sorte « l'infrastructure » d'une économie fondée sur la connaissance¹.
- Les enjeux technologiques : Dans un contexte de concurrence internationale de plus en plus rude, la propriété industrielle sous divers aspects (brevets, marques, modèles, savoir-faire, droits d'auteur, veille technologique, secret, protection de logiciels, transfert technologique, accords de licence, droit de la concurrence, etc.) devient de plus en plus un enjeu majeur mais beaucoup d'entreprises tentent de soutirer à leurs concurrents des technologies, des fichiers de clients, des secrets commerciaux, des structures de coûts de produits, des spécifications et procédures de fabrication de produits et des plans de développement. Or la perte de telles informations conduit à d'énormes pertes de part de marché. C'est pourquoi il est important d'assurer au sein des entreprises le contrôle de la sécurité des bases de données internes pour faire face aux piratages des données. Dans le domaine de l'informatique, par exemple, les éditeurs de logiciels commerciaux conservent jalousement les codes sources de leurs programmes, car ce sont les outils qui leur permettent de bâtir leur originalité ou leur suprématie sur les concurrents.

4. Classification et problématique d'IE

L'intelligence économique peut être appliquée à plusieurs niveaux, et selon le degré de complexité on peut distinguer plusieurs types d'IE, mais cela ne veut pas dire qu'il y aura une grande différence entre la problématique de chaque une de ces types car les problématiques de l'IE touche généralement les angles suivants :

- ✓ Problématiques liées au processus décisionnel

¹ Jean-Louis Levet, l'intelligence économique : mode de pensée, mode d'action, Economica, 2001.

- ✓ Problématiques liées au processus de collecte d'information
- ✓ Problématiques liées à la pertinence de l'information
- ✓ Problématiques liées à la protection du patrimoine informationnel
- ✓ Problématiques liées à l'utilisation de l'information comme une arme de déstabilisation afin de nuire aux stratégies d'un organisme, dont les acteurs sont principalement des décideurs.

4.1 Les niveaux d'intelligence économique

L'intelligence économique interpelle cinq niveaux : niveau international (stratégie d'influence des Etats), niveau transnational (des groupes multinationaux), niveau national (stratégie concertée entre centres de décision), niveau intermédiaire (interprofessionnel, branches d'activité) et niveau de base (entreprise)¹.

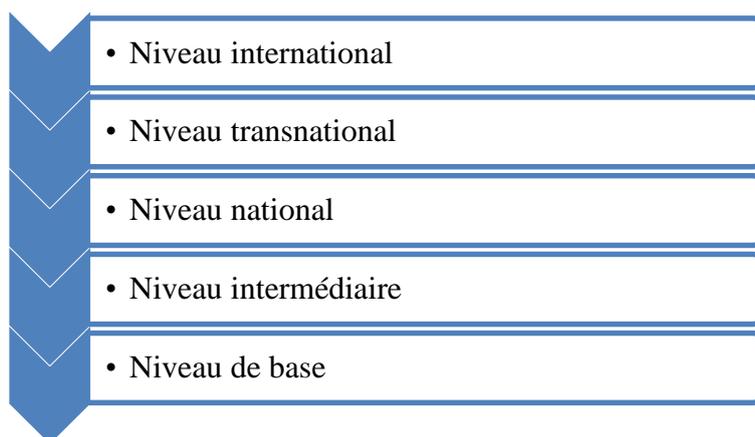


Figure 21 Les niveaux d'intelligence économique (Source : élaborer par l'étudiant)

A partir de cette figure on peut conclure que la démarche d'intelligence économique peut être appliquée au niveau des états comme au niveau des entreprises selon une approche fonctionnelle comme le précise Larivet : « Dans les PME, Il faut étudier les manifestations de l'intelligence économique sur la base d'une approche fonctionnelle. Les trois grandes fonctions d'une Intelligence économique sont : la fonction de renseignement, la fonction de gestion de risque informationnel et la fonction d'influence. Les PME pratiquant l'intelligence

¹ François Jakobiak, L'intelligence économique La comprendre L'implanter L'utiliser, 2eme tirage, Editions d'Organisation, 2006.

économique utilisent de façon plus intense les supports que constituent les réseaux relationnels et les technologies de l'information et de communication »¹.

D'une autre part on peut classifier l'intelligence économique selon le degré de complexité en quatre types :

1. **L'intelligence économique de niveau primaire** : c'est celle qui utilise l'information dont :
 - l'accessibilité est la plus grande, elle est pratiquée à partir d'information sur supports papier ou électronique accessible par des procédures élémentaires pouvant être maîtrisées par un personne non spécialiste
 - la rareté est la moindre.
2. **L'intelligence économique de niveau secondaire** : c'est celle qui utilise l'information dont :
 - l'accessibilité est aisée ou de difficulté moyenne, elle est souventes constituéé d'informations écrites et publiées du domaine public ou privé,
 - la rareté est moyenne.
3. **Intelligence économique tactique (dite de terrain)** : elle est pratiquée à partir d'information dont :
 - L'accessibilité est plus difficile, elle est souvent pratiquée sur la base d'information primaire (interviews, communication orale), elle consiste en un traitement ou un effort de compréhension plus important
 - La rareté est plus importante
4. **Intelligence économique de puissance (ou stratégique)** : elle repose sur le recueil et le traitement d'information dont :
 - L'accessibilité est sophistiquée, difficile est délicate, elle concerne le plus souvent les horizons stratégique de l'organisation, ce type d'IE est dite puissance parce qu'elle confère un avantage décisif à son initiateur dans un rapport de force ou une manœuvre stratégique.
 - La rareté est très grande.

4.2 L'approche 5W 1H

Les problématiques de l'intelligence économiques se résument dans l'approche des 5W + 1H. Cette approche a été proposée par François JAKOBIAK.

¹ Sophie Larivet, Les manifestations de l'intelligence économique dans les PME, L'Harmattan, 2004.

Selon François JAKOBIAK à travers cette approche : « Nous répondons successivement aux six questions What ? Why ? Who ? When ? Where ? How ? pour poser les éléments du problème »¹.

Le tableau suivant illustre cette approche :

What	Définition de l'intelligence économique c'est-à-dire l'aspect qui m'intéresse est ce : la protection, l'aspect économique, Anticipation, renseignement
Why	Définir les buts et les enjeux de l'intelligence économique
Who	Il y a lieu de définir les acteurs. Tout d'abord le chef de projet, puis les observateurs chargés de la recherche, de la collecte, de la diffusion, des informations brutes, puis les experts chargés d'analyser, de valider, de condenser, de synthétiser ces informations. Enfin les décideurs, car si les outils d'aide à la décision sortant du dispositif ne sont pas utilisés, l'ensemble est inutile
When	L'importance du facteur temps dans la démarche d'intelligence économique, car il faut être informé avant les autres pour cela il faut mettre en place un calendrier d'action et préciser les fréquences de diffusion et de publication des informations ainsi que les fréquences de contacts périodiques entre observateurs, experts, décideurs
Where	Quels sont les organismes, les divisions, les directions concernés et leurs coordonnées géographiques et électroniques ? c'est-à-dire la couverture territoriale de l'intelligence économique
How	La méthodologie à déployer et le choix des sources d'information. Cette étape peut se résumer en quatre points essentiels : - La doctrine (la politique) est constituée par l'ensemble définition-enjeu, le What et le Why - La méthode (la stratégie de mise en place) précisera les caractéristiques majeures du projet sous forme d'un schéma directeur de quelques pages - La structure définira les réseaux, les pôles principaux, l'architecture de l'ensemble et précisera aussi les opérations majeures à programmer - L'expérimentation sur un sous-ensemble pilote complètera cette analyse fine en indiquant la tactique à utiliser, modifiable en fonction des résultats de

¹ François Jakobiak (2006), op. cit. p211.

l'expérience.

Tableau 13 L'approche 5W+1H (Source : élaborer par l'étudiant)

5. Les cinq pôles de l'intelligence économique

Le référentiel de formation en intelligence économique a précisé qu'il existe cinq pôles d'intelligence économique comme le montre la figure suivante qui propose un éclaté en étoile montrant les cinq pôles constitutifs de l'intelligence économique.

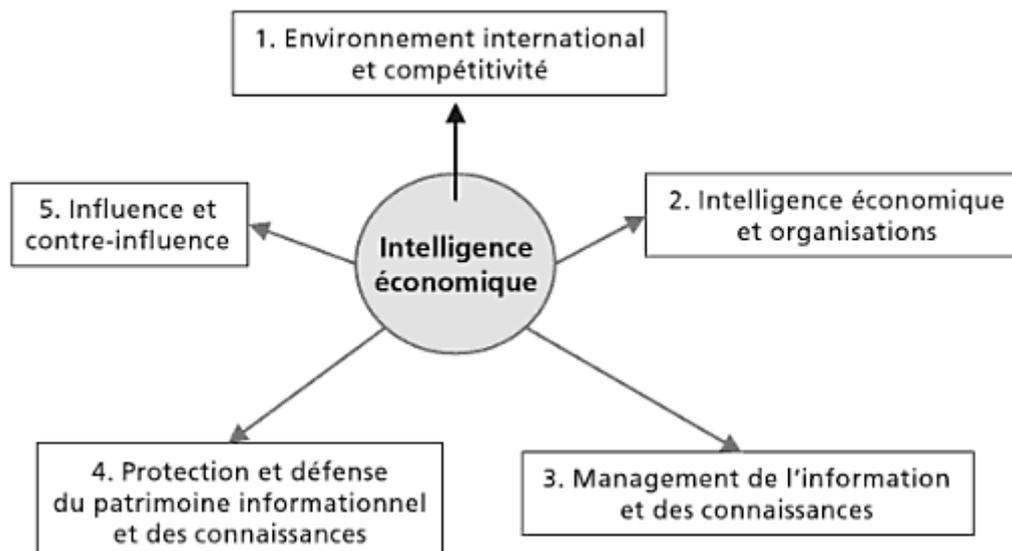


Figure 22 Les 5 pôles de l'intelligence économique

(Source : Référentiel de formation à l'intelligence économique Commission Alian Juillet. SGDN. 2005)

Nous allons maintenant présenter successivement la problématique de chaque pôle telle qu'elle est publiée dans le référentiel de formation en intelligence économique élaboré par la commission consultative¹ :

Pôle 1 : Environnement international et compétitivité

L'intelligence économique est une réponse culturelle et opérationnelle aux problématiques de la globalisation et de la société de l'information. Il est donc essentiel de bien comprendre ces notions, les opportunités et menaces qu'elles génèrent pour les entreprises comme pour les Etats ainsi que les transformations qu'elles impliquent, sans omettre pour autant leur coexistence avec des problématiques plus anciennes (stratégies de puissance, sociétés traditionnelles, impact des cultures nationales sur la gouvernance des Etats comme des entreprises, contre-cultures...).

¹ Juillet Alain, Commission nationale consultative de la formation de l'IE, référentiel de formation en intelligence économique, SGDN, Paris, 2005.

Pôle 2 : Intelligence économique et organisations

Les entreprises ont encore des difficultés à s'approprier le concept et les pratiques d'IE, comme le montrent nombre de travaux scientifiques. Il s'agit non seulement de développer une culture de l'information mais également de montrer aux organisations que l'IE est un facteur clé de succès pour la réussite de leurs projets.

Pôle 3 : Management de l'information et des connaissances

Le processus de veille, au sens général du recueil, de l'exploitation et de la diffusion de l'information, publiée ou informelle, est au cœur du dispositif d'IE. Il concourt en effet à la production des connaissances opérationnelles indispensables à la prise de décision et au pilotage stratégique des organisations, mais également des connaissances contextuelles. Il s'agit de connaître et comprendre la méthodologie, les pratiques et les outils, et de les mettre en œuvre au sein des organisations. Cela suppose de faire émerger la fonction de manager de l'information dans ses aspects animation et médiation.

Pôle 4 : Protection et défense du patrimoine informationnel et des connaissances

Identifier les éléments à protéger ainsi que les menaces tant externes qu'internes qui peuvent peser sur le patrimoine de l'entreprise. Faire comprendre que ce patrimoine est de plus en plus immatériel, qu'il nécessite des savoir-faire spécialisés, et que certaines circonstances de crise mal maîtrisées peuvent engendrer des pertes considérables.

Pôle 5 : Influence et contre-influence

Savoir décrypter et gérer les manœuvres et procédés informationnels capables d'affecter ponctuellement ou durablement l'image, le comportement et la stratégie d'une organisation est devenu essentiel pour les entreprises. Elles sont en effet devenues particulièrement vulnérables aux attaques informationnelles et peuvent de ce fait faire l'objet de manœuvres de déstabilisation de la part de concurrents, d'Etats ou d'acteurs provenant de la société civile. Par ailleurs, il s'agit de développer la capacité des entreprises à mettre en œuvre des démarches de lobbying.

Le tableau suivant détaille pour chaque axe le pilote et sa fonction professionnelle en 2008 ainsi le plan de la présentation.

Axes	Pilotes	Plan de la présentation
------	---------	-------------------------

<i>Environnement international et compétitivité</i>	M. Nicolas Moinet Directeur du Master professionnel Intelligence économique et communication stratégique (Univ de Poitiers)	- Globalisation de l'économie et compétitivité des nations - Economie de l'information et de la connaissance. - Grands dispositifs nationaux d'intelligence économique
<i>Intelligence économique et organisations</i>	M. Bernard Besson Chargé de mission auprès du HRIE, Secrétariat Général de la Défense Nationale	- Les finalités de l'intelligence économique - Le projet d'intelligence économique - L'audit et le pilotage du système d'intelligence économique
<i>Management de l'information et des connaissances</i>	M. François Jakobiak Enseignant et consultant en information stratégique au sein d'Existrat®	- Gestion de l'information - Diffusion de l'information - Exploitation de l'information - Capitalisation des connaissances
<i>Protection et défense du patrimoine informationnel et des connaissances</i>	M. Eric Delbecque Secrétaire Général de l'Institut d'Etudes et de Recherche pour la Sécurité des Entreprises (IERSE)	- Patrimoine informationnel - Propriété intellectuelle et industrielle - Politique de sécurité de l'information et des systèmes d'information - La gestion des crises
<i>Influence et contre-influence</i>	M. Christian Harbulot Directeur de l'Ecole de Guerre Economique (EGE)	- Un monde en mouvement - Stratégies d'influence des nations - Stratégies d'influence et société civile - Elaborer une stratégie d'influence - Conclusion

Tableau 14 Axes, pilotes et plans des présentations synthèses des travaux du groupe OCDIE
(source : Fanny Dufour, Approche dynamique de l'intelligence économique en entreprise, Thèse de doctorat, Université européenne de Bretagne, 2010, p235)

6. Processus d'intelligence économique

Un processus d'intelligence économique est utilisé pour décrire la transformation des données brutes et des informations en connaissances actionnables et intelligentes, et qui seront utilisés

ensuite pour modifier le comportement d'une entreprise afin d'identifier et de comprendre les changements de manière proactive et de créer de nouvelles idées.¹

D'une façon générale la structure du processus d'intelligence économique peut se résumer dans quatre phases :

1. **cadre d'application de l'intelligence économique** : Pour être efficace dans son approche d'Intelligence économique, une entreprise doit définir avec précision les objectifs qu'elle entend atteindre :

- S'agit-il d'objectifs stratégiques : modernisation, innovation, expansion ?
- S'agit-il d'être plus compétitif sur un marché difficile ?
- S'agit-il de maintenir sa position de leader ?

Dans un premier temps, toutes ces questions doivent être clairement identifiées, partagées et discutées par l'équipe de direction.

Dans une deuxième phase, l'ensemble de ces choix sera expliqué au personnel, de manière simple, comportant les tâches que chacun aura à accomplir. La difficulté réside dans l'élaboration d'un plan de collecte de l'information suffisamment pertinent par rapport aux enjeux de l'entreprise. Il n'y a en effet aucun intérêt à collecter des masses d'informations qui traitent de thèmes généraux si cette action n'apporte rien de déterminant et si elle nécessite un temps d'analyse important. Donc dans cette phase il s'agit de définir avec précision ses besoins en information.

2. **Identification des sources, organisation des recherches d'information et collecte d'information** : La collecte d'information répond à deux préoccupations : d'une part apporter des réponses à des questions ponctuelles, d'autre part nourrir un fonds d'information ou documentaire. Envisager où l'on peut trouver les informations nécessaires et déterminer quelles sources peuvent fournir les données les plus pertinentes, constituent l'essentiel du processus². La collecte d'information, en rapport avec les axes stratégiques prédéfinis.

3. **Analyse et validation** : Une fois les informations collectées, il faut à présent les analyser, les traiter. En effet, il faut savoir que trop d'informations tue l'information, d'où l'importance de bien cibler les sources d'informations les plus pertinentes.

¹ Virpi Pirttimäki, Business intelligence as a managerial tool in large Finnish companies, doctoral thesis, Tampere University of Technology, p76, 2007.

² Lorraine. Conseil régional, Communautés européennes, Intelligence Economique Un guide pour débutants et praticiens, Conseil régional de Lorraine, 2002, p29.

L'analyse va donc consister à estimer la qualité, la fiabilité et l'utilité des informations collectées et à les classer par axe stratégique.

- 4. Rapport et diffusion :** C'est la dernière phase du processus. Elle implique une présentation des informations de façon claire et conviviale, pour permettre à l'utilisateur d'assimiler les points clés le plus rapidement possible et ainsi prendre une décision en toute connaissance de cause. La diffusion doit être adaptée au rôle de chacun dans le processus. Il est donc important d'encourager le personnel à partager les informations, entre les services, au sein de la hiérarchie, de façon verticale.

Selon la Direction Générale de l'Intelligence Économique et des Études Prospectives (DGIEEP) le processus de l'intelligence économique peut se schématiser comme suivant :

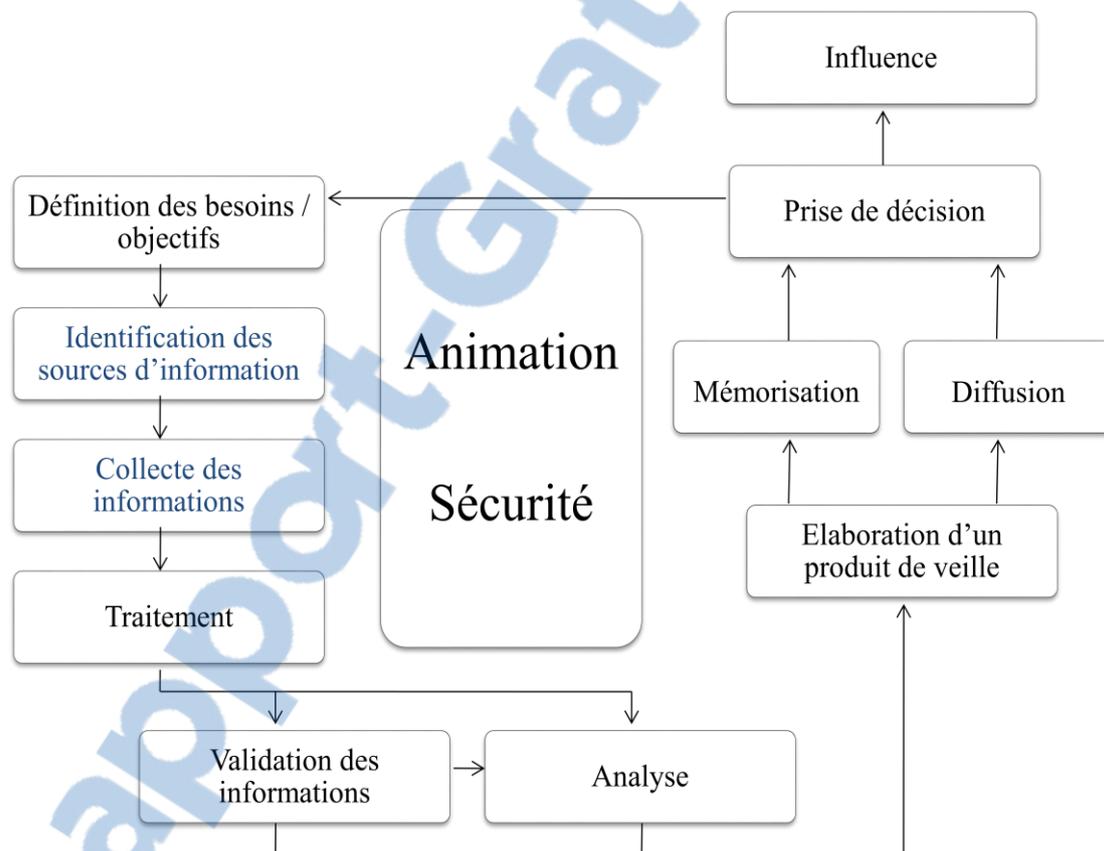


Figure 23 Le processus d'intelligence économique (Source : DGIEEP)

- Premièrement, la définition des besoins qui seront exprimés sous forme d'objectifs.
- Ensuite, l'identification des sources d'information et la recherche des informations qui répondent à ces objectifs.
- Ces informations seront traitées, analysées et validées pour produire une information élaborée.

- Cette information élaborer sera ensuite mémorisé et diffuser auprès des décideurs pour la prise de décision.
- Toutes ces démarches doivent être animées en sécurité.
- A la fin, cette décision doit être susceptible d'influencer l'environnement de l'entreprise à fin de le modifier au profit de cette dernière.

Le tableau suivant détaille les rôles et les compétences des acteurs interviennent dans le processus d'intelligence économie ainsi les outils nécessaires pour accomplir chaque phase de ce processus.

Phase du processus d'IE	Rôle	Acteur	Compétence	Outil
1	Définition du problème décisionnel	Manager - Décideur	- Il connaît l'environnement dans lequel il travaille - Il maîtrise son secteur - Il détecte les risques et menaces pour son entreprise ou son service - Il connaît les enjeux	- Méthode d'analyse SWOT et diagramme Ishikawa
2	Transformation du problème décisionnel en un problème de recherche d'information	Veilleur et Manager - Décideur	- Stratégie méthodologique (mise en place d'indicateurs) - Tache analytique (compréhension de la demande, de l'enjeu et du contexte) - Tache opérationnelle - Tache méthodologique	- Outil d'aide à la gestion d'audit - Outil de structuration de projet ou de sujet, type « mind mapping » -
3	Identification des sources pertinentes	Veilleur	- Identifie et évalue les sources d'information et en assure le suivi - Sélectionne les sources les plus adaptées à la demande	- Logiciel de surveillance automatisée des sources - Agent d'alerte - Meta moteur - ...
4	Recherche des informations pertinentes	Veilleur	- Extrait ponctuellement ou périodiquement les informations - Contrôle les informations collectées	- Moteurs et portails spécialisés - Documentation écrite - ...
5	Traitement – analyse des informations	Veilleur	- Traitement intellectuel des informations : analyse du contenu - Mise en forme plus élaborée des informations sous forme de synthèse, bibliographie, panorama de presse...	- Outil de catégorisation, résumé et traduction automatique - Système de gestion de contenu, de text mining - Outil d'aide à l'interprétation (cartographie d'acteurs, de concepts, ...), - Outil statistique...
6	Interprétation	Manager - Décideur	- Relative à la description du problème initial	- Outil de collaboration, de partage et de diffusion de l'information
7	Décision	Manager - Décideur	- Elle doit être basée sur les indicateurs mis en place avec le veilleur	- Outil de gestion de projet
8	Protection du patrimoine / capitalisation	Manager - Décideur	- Connaissances identifiées, diffusées, stockées, mutualisées et protégées	- Système d'information stratégique - Base des données / Intranet

Tableau 15 les phases du processus d'intelligence économique (source : Stéphane Goria et al. Le processus d'Intelligence Economique : Une étude selon le point de vue de l'infomédiaire et des problématiques de recherche d'information. Colloque ATELIS (Ateliers d'Intelligence Stratégique) (Poitiers), Jan 2005, France. P86. <sic00001384>)

7. La mise en œuvre d'un système d'intelligence économique

Dans son rapport, le Groupe du ' Intelligence économique et stratégie des entreprises' du Commissariat général du plan de France définit l'expression système d'intelligence économique comme « l'ensemble des pratiques et des stratégies d'utilisation de l'information utile, développées au cœur d'un pays à ses différents niveaux d'organisation: celui de l'État, du gouvernement, de l'industrie, des entreprises, de l'éducation, et même de la population »¹.

La mise en place d'un système d'Intelligence économique au sein d'une entreprise n'exige pas forcément des investissements énormes. Pour rendre le processus efficace, il est donc préférable de l'envisager par phase. Lors de l'élaboration d'un système d'Intelligence économique, la phase critique est de définir les besoins de l'organisation de manière suffisamment souple pour que le système puisse s'adapter et se développer.

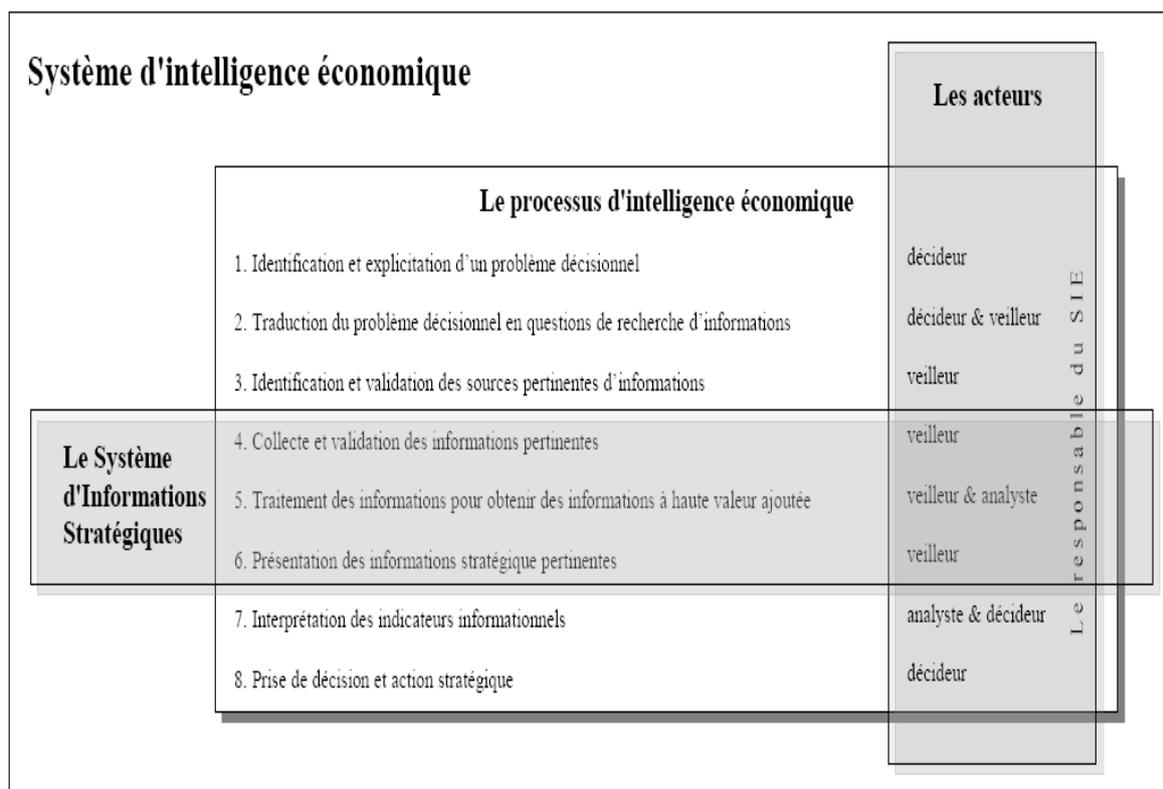


Figure 24 Les différents éléments constituant un S.I.E (source : <http://www.01net.com/article/245219.html>)

¹ Henri Martre et al. (1994), Op. cit. p27.

Un système d'intelligence économique va plus loin que les systèmes d'information mais comprend ces derniers comme une étape pour la diffusion, la disponibilité d'interprétation et participe au stockage et à la sécurité de l'ensemble. Selon les contextes et les données à collecter ou traiter, chaque membre de l'organisation peut agir sous la triple forme de décideur, collecteur ou spécialiste.¹

7.1 Des considérations à prendre

Les considérations de base qui peuvent être utiles lors de l'introduction d'un système d'Intelligence économique sont les suivantes :²

1. Le soutien de la direction

La direction doit prendre sur son charge de soutenir les efforts concernant les actions d'intelligence économique de façon cohésive et doit s'appliquer à encourager son mode de fonctionnement à tout le personnel. Sans cette action, les acteurs impliqués dans le processus d'intelligence économique se retrouvent vite isolés et leurs actions ont un effet limité.

2. La formation du personnel

Dans l'entreprise chaque acteur d'intelligence économique a un rôle à jouer. Tout le monde doit d'une part connaître les sources, être encouragé à s'informer sur la stratégie de l'entreprise et transmettre toute information aux personnes concernées et d'une autre part former et sensibiliser à la culture de partage de l'information. En réalité la mise en place d'un système de reconnaissance, l'encouragement, la motivation du personnel, sont les éléments importants pour la réussite du processus.

3. Une approche d'équipe

Le projet d'intelligence économique doit concerner tous les secteurs de l'entreprise (ventes, ressources humaines, production, communication...), c'est pour cela qu'il est recommandé d'impliquer autant de gens que possible dans l'organisation d'un système d'Intelligence économique car il faut apprendre aux salariés comment ils peuvent jouer un rôle, pourquoi leur contribution est nécessaire à la bonne marche du projet et comment cela rejoint les objectifs de l'entreprise.

¹ Jean-Louis Magakian et Marielle Audrey Payaud, 100 fiches pour comprendre la stratégie e l'entreprise, Editions Bréal, 2007, p201.

² Lorraine. Conseil régional, Communautés européennes (2002), op. cit. p29-30.

4. La communication

La communication est la clé du succès de toute activité d'Intelligence économique. Cette communication doit être adéquate grâce à l'usage de l'email, le réseau intranet, de tableaux d'affichage, de réunions, de bulletins d'informations ...etc. Changer la façon dont l'information circule habituellement dans l'entreprise doit empêcher les gens/services de devenir des "îlots" d'informations. Sans oublier que les informations doivent descendre mais aussi remonter au sein de l'entreprise.

5. Les technologies de l'information

Il faut assurer une circulation facile et rapide de l'information plus grâce aux logiciels informatiques standards, comme les traitements de textes et les feuilles de calcul, les bases de données, les outils de communication électronique comme la messagerie, les navigateurs web, les applications en réseau ...etc.

6. Le profil d'un bon animateur

Il faut savoir bien désigner le responsable du processus d'intelligence économique au sein d'entreprise, d'ailleurs Il est préférable de confier ce rôle à un bon communicant, et de lui accorder le temps nécessaire pour qu'il remplisse efficacement sa mission.

7.2 L'animation de la fonction d'intelligence économique au sein d'entreprise

Les objectifs de l'intelligence économique dépendent des besoins de l'entreprise en matière d'informations et des moyens assignés à cette activité en termes financiers et humains. En fait, plusieurs fonctions peuvent être distinguées selon le champ couvert par la recherche et la démarche adoptée face à l'environnement.

Dans la dimension de pro activité de la démarche d'intelligence économique, le rôle de cette démarche s'étend au niveau de l'organisation et de la structure de l'entreprise et se traduit par la coordination des opérations et des relations entre les unités qui la constituent.

L'animation du processus d'intelligence économique dépend pour partie de la taille et donc des moyens dont dispose l'entreprise. Elle pourra s'appuyer sur une équipe permanente ou au contraire être répartie sur plusieurs personnes, et comme suite trois schémas possibles :

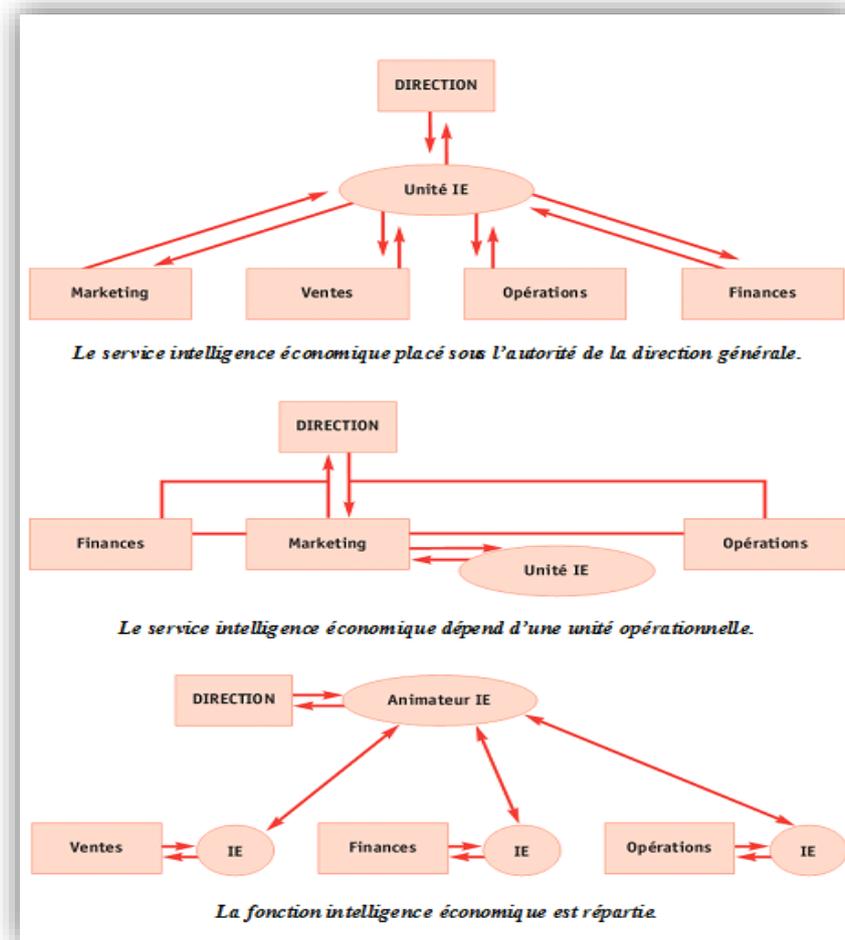


Figure 25 Les différents schémas possibles
(source : Lorraine. Conseil régional, Communautés européennes (2002), op. cit. p33-34)

La mise de la fonction d'intelligence économique au sein des entreprise nous guide à parler sur un nouveau concept, celui de l'intelligence de l'entreprise.

Le processus de l'intelligence de l'entreprise se compose de quatre grandes étapes :¹

- **Collecter, à savoir mettre de l'intelligence dans l'écoute des autres.** La veille est pratiquée en fonction des besoins en information bien définis et permet d'acquérir de la matière première « information » qui interpelle les compétences, les savoirs individuels et collectifs, qui permet d'accroître les connaissances, de valider et de recouper les intuitions. De surcroît, elle est propice au changement. L'aptitude et l'attitude de veille doivent être présentes chez tous les collaborateurs de l'entreprise et ce même si une cellule de veille est dédiée à cette opération.
- **Réfléchir et mobiliser, c'est-à-dire traiter l'information collectée.** Stocker l'information est une technique passive rassurante dans de nombreux de cas. Sa collecte, en revanche,

¹ Michel-Henry Bouchet (2007). Op. cit. p28.

n'est efficace que si elle a une utilité définie dans l'organisation. Veille et collecte permettent aux dirigeants de clarifier les objectifs stratégiques, de définir des plans d'actions à moyen terme et d'identifier les besoins en information en fonction de la vision stratégique.

- **Capitaliser sur les ressources et sur les compétences.** L'information et la connaissance sont des ressources individuelles et collectives qu'il faut laisser émerger. L'un des principaux enjeux dans la construction d'une intelligence d'entreprise est de faciliter l'enrichissement des informations existantes, de créer des pôles de compétences internes, mais également de partager et de développer des capacités d'apprentissage afin de gagner du temps. Le management doit laisser échanger ceux qui sont prêts à échanger et doit capitaliser sur les savoirs créés, en les adaptant ou en les transformant.
- **Structurer et protéger.** Structurer l'information est nécessaire à toutes les entreprises ; la protéger est une condition vitale de survie pour les secteurs dits sensibles : R&D, innovations, brevets, licences, process industriels.

Ainsi la stratégie d'intelligence de l'entreprise qui vise à réduire l'incertitude et les risques s'apparente-t-elle plus à un mode de management et à une culture de l'information et du savoir qu'à une démarche ou à un outil.

7.3 Les acteurs du système d'intelligence économique

L'intelligence économique est un processus au cours duquel plusieurs acteurs interviennent de façon conjointe, successive et coordonnée : capteur, veilleur, analyste, influenceur, décideur, communicant, expert, etc.¹

Ces acteurs sont les personnes qui assure le pilotage du système d'intelligence économique.

En 2006 plusieurs représentants et acteurs de l'IE ont établi une liste des métiers du domaine, accompagnée d'une cartographie indiquant l'impact de ceux-ci sur des fonctions plus classiques. Cette liste avait pour objet de recenser les activités exercées à temps plein ou partiel par des personnes physiques et morales dans le cadre ou en dehors de l'entreprise.

De ce fait, l'ADBS (Association des professionnels de l'information et de la documentation) a proposé une mise en scène graphique de la liste des métiers de l'Intelligence Economique. Cette liste a été élaborée conjointement par un ensemble d'organismes.

¹ François Jeanne-Beylot, Besoin en cotation de l'information en intelligence économique, La Bourdonnaye Edition, 2eme édition, 2014.



Figure 26 Cartographie des métiers de l'intelligence économique (source : ADBS (2006))

Dans cette carte trois acteurs son intéressons :

1. **Le directeur de l'intelligence économique :** Personne physique bénéficiant d'une délégation de pouvoir générale et pluridisciplinaire chargée dans une entreprise d'organiser et de coordonner l'activité des veilleurs et des analystes afin d'aider à la décision à l'influence à la performance et à la protection de l'organisation.
2. **Le veilleur :** Personne physique ou morale exerçant à la demande ou d'initiative, à temps plein ou partiel, dans le secteur privé ou public, une activité de recherche, de traduction, de mémorisation et de diffusion de l'information écrite ou orale dans un ou plusieurs domaines de compétences. Le veilleur contribue à la performance à l'innovation à la prévention des risques et menaces et à la protection de l'organisation. Le rôle de veilleur doit être centré sur les actions de veille.¹
3. **L'analyste :** Personne physique ou morale exerçant à la demande ou d'initiative à temps plein ou partiel, dans le secteur privé ou public, une activité de validation, d'interprétation et d'analyse de l'information dans un ou plusieurs domaines de compétence. L'analyste contribue à la performance à l'innovation à la prévention des risques et des menaces et à la protection de l'organisation.

¹ Ludovic François, Intelligence territoriale : l'intelligence économique appliquée au territoire, Lavoisier, 2008, p81.

8. Les trois volets d'intelligence économique

Les spécialistes du domaine résument l'intelligence économique en un triptyque : veille (acquérir l'information stratégique pertinente), protection des informations (ne pas laisser connaître ses informations sensibles) et influence (propager une information ou des normes de comportement et d'interprétation qui favorisent sa stratégie).

Selon Olivier BUQUEN Délégué interministériel à l'Intelligence économique : « L'intelligence économique, dans ses dimensions de veille, d'influence et de sécurité économique, est une arme indispensable pour l'État et pour les entreprises, y compris et peut être surtout pour les PME. Son objectif principal est de renforcer la compétitivité de notre économie pour favoriser la croissance et l'emploi »¹.

En fait, on considère souvent que l'intelligence économique repose essentiellement sur trois volets :

- « Intelligence économique = veille + influence + protection »²

La figure suivante illustre ce triptyque :

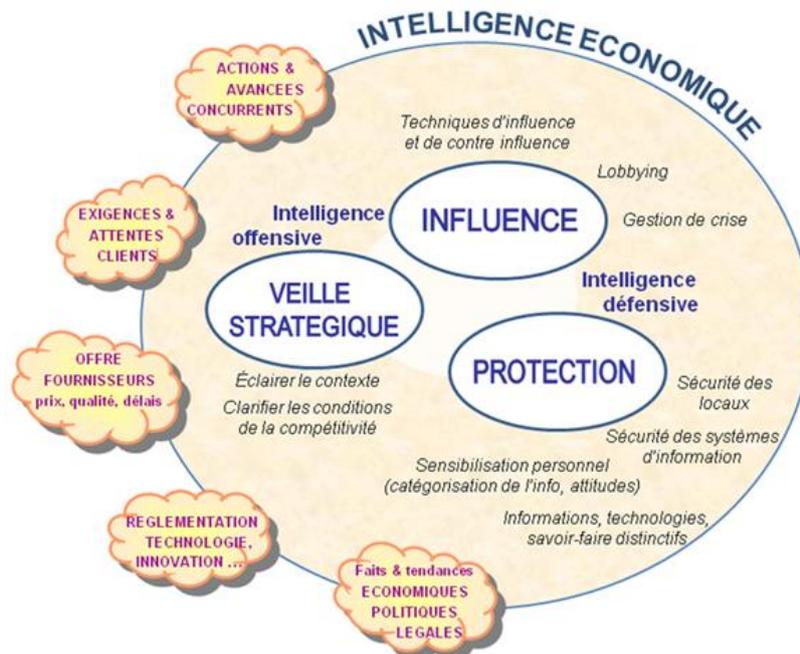


Figure 27 Les trois volets de l'intelligence économique (source : Paul Degoul)

Le concept d'Intelligence économique, c'est devenu un lieu commun, comprend trois approches que nous pouvons regrouper en deux axes :

¹ Philippe Gloaguen et al. Le Routard - Le guide de l'intelligence économique, Hachette, 2012, p5

² Audrey Knaut, Les dispositifs d'intelligence économique : Compétences et fonctions utiles à leur pilotage, L'Harmattan, 2010, p29.

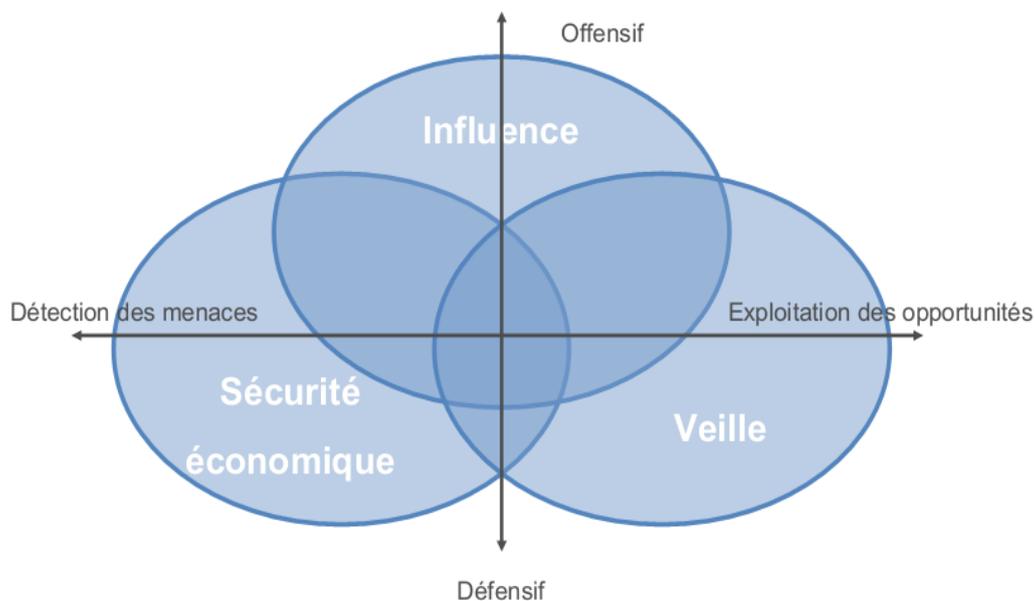


Figure 28 L'intelligence économique : un système défensif et offensif (source : INHES)

- Un axe offensif : constitué par l'influence (qui selon le contexte peut devenir défensive)
- Un axe défensif : constitué par la Veille stratégique (qui vise à éclairer le contexte, l'environnement de l'entreprise et à clarifier les conditions de la compétitivité) et la protection et la défense du patrimoine (informations sensibles, savoir-faire et technologies ou équipements distinctifs).

8.1 La veille stratégique

La relation entre l'entreprise et l'environnement s'inscrit dans une dimension stratégique de première importance. La captation et la réponse aux stimuli de l'environnement, la lecture des événements et la production de décisions qui en découlent, permettent aux dirigeants d'optimiser la performance de leur firme en créant des opportunités stratégiques, en identifiant des niches d'innovation.

En fait, dans le cadre de la compétition internationale actuelle, le seul véritable avantage concurrentiel, défendable et durable, réside pour l'entreprise, dans sa capacité à maîtriser l'information, en temps réel, à tout moment et en tous lieux pour construire et faire évoluer sa base de connaissance stratégique.

L'information est devenue un levier stratégique indispensable et, plus encore, un outil de compétitivité dans une économie mondialisée. Sans information, on ne peut faire aucun choix stratégique qui ait du sens et des effets sur le moyen et le long terme. Ces informations

peuvent concerner le marché de l'entreprise, son environnement, ses concurrents, mais également ses propres forces et faiblesses.¹

Dans un contexte de multiplication et d'internationalisation des sources d'informations, la veille stratégique constitue un moteur essentiel de développement. L'enjeu de la veille stratégique n'est pas tellement l'accès à l'information mais, l'exploitation pertinente de cette information.

Notamment par la veille stratégique, l'entreprise arrive à anticiper et accompagner les évolutions afin de permettre à ces acteurs de prendre les meilleures décisions

Ce premier volet d'intelligence économique est détaillé dans la deuxième section du premier chapitre.

8.2 La protection du patrimoine immatériel

La veille stratégique n'est pas une fin, ce n'est qu'une étape. L'intelligence économique couvre aussi l'utilisation de ces informations dans une logique d'influence, mais aussi elle concerne également la protection d'informations sensibles (le patrimoine informationnel interne de l'entreprise).

A vrai dire, l'intelligence économique, c'est chercher à savoir ce que demain sera, dans tous les domaines, pour être plus réactif et idéalement proactif par rapport aux événements. C'est donc enrichir son patrimoine informationnel, c'est aussi le protéger.

Le patrimoine informationnel peut être considéré comme l'ensemble des données et des connaissances, protégées ou non, valorisables ou historiques d'une personne physique ou morale. Il s'agit donc d'assurer la protection et la valorisation de l'information. A ce titre, l'information doit être sécurisée depuis sa création ou sa collecte, tant pendant la phase de transmission que pendant la phase de conservation, sachons que la valeur d'une information ne dépend pas uniquement de sa conservation intègre dans le temps mais également de son exactitude, de sa pertinence et de sa validité.

La notion de protection est très largement présente dans les définitions. Nous l'entendons par d'une part la protection et la défense du patrimoine intellectuel et informationnel et d'autre part la sécurisation des systèmes d'information.²

¹ Philippe Gloaguen et al. (2014), op. cit. p14.

² Audrey Knauf (2010), Op. cit. p31.

Tandis que, la protection de ce patrimoine nécessite la mise en place de mesures de protection, qu'elles soient juridiques ou opérationnelles, visant à préserver l'intégrité, la disponibilité et la confidentialité de l'ensemble des informations.

8.2.1 Que faut-il protéger ?

Le savoir, c'est la source du pouvoir car quand on sait, on peut agir, voire réagir ; et si on sait tôt, on peut anticiper.¹

Il est impératif de protéger toute information pertinente, information élaboré, information pour action, information dont la divulgation est susceptible d'apporter à une entreprise concurrente une plus-value, notamment en termes de compétitivité. Il convient de prendre conscience que la nature des informations à protéger est spécifique à chaque entreprise ou partie concernée par la démarche d'intelligence économique et peut même varier dans le temps.

Toutes les entreprises possèdent des informations importantes et un savoir-faire qui doivent être protégés d'une manière ou d'une autre : procédés, objets, documents, données ou fichiers de nature commerciale, industrielle, financière, scientifique, technique ou stratégique. La perte ou la divulgation de ces informations peuvent être lourdes de conséquences, notamment en termes d'image, de chiffre d'affaires ou de parts de marché.

Le patrimoine immatériel comprend trois types d'informations : scientifiques (connaissances, savoir-faire, compétences, publications, brevets...), d'organisation (portefeuille de contrats et de collaborations...), d'image (réputation)².

Le patrimoine informationnel touche aussi les informations à caractère personnel, mais beaucoup plus de données n'ayant pas un caractère personnel tel que les base de données clients, base de données des processus métier de l'entreprise ou des archives sensibles, annuaire fournisseurs, contentieux, situation de trésorerie, aspect fiscal, audit comptable, etc.

8.2.2 Pourquoi protéger ?

Le patrimoine informationnel de l'entreprise à une forte valeur financière au titre de l'actif immatériel de l'entreprise et à ce titre doit être protégé.³

¹ Jean-Philippe Baur, Témoignages sur l'intelligence économique, Editions Publibook, 2009, p49.

² Délégation interministérielle à l'intelligence économique, Guide de l'intelligence économique pour la recherche, 2012, p31.

³ Eric Caprioli et al. Protection du patrimoine informationnel, CIGREF, 2007, p3.

Pour une entreprise, la richesse du patrimoine informationnel, c'est-à-dire la qualité et la pertinence des informations possédées ou recueillies par, lui permette de ménager et renforcer son avantage concurrentiel sur son marché. Il serait dommage de mettre en péril cet avantage en laissant, volontairement ou non, et le plus souvent involontairement, filtrer des informations ou des signaux permettant à ses concurrents de comprendre sa stratégie, l'orientation de sa recherche ou les nouveaux produits en cours de développement. Toute perte d'information affaiblit la position concurrentielle de l'entreprise.

Prenons l'exemple de la sécurité économique en France où les entreprises et les établissements de recherche français exercent leurs activités dans le cadre d'une économie mondialisée, ouverte, pour autant cette ouverture nécessaire comporte un certain nombre de risques. Il est donc indispensable d'identifier et de prévenir ces menaces. La sécurité économique a pour cela trois objectifs :¹

- l'identification et l'analyse des menaces dont les entreprises françaises sont la cible.
- la protection des entreprises et des établissements de recherche, quels que soient leur taille ou le secteur d'activité dans lequel ils évoluent. En effet, toute entreprise est susceptible de faire l'objet d'attaques, à partir du moment où elle est innovante et évolue dans un secteur concurrentiel ; il en va de même pour les établissements de recherche.
- la diffusion d'une culture de la sécurité du patrimoine matériel et immatériel au sein de l'ensemble des entreprises, grands groupes comme PME, et des établissements de recherche.

Le chef d'entreprise de demain devra intégrer la flexibilité, la réactivité et la capacité de remise en cause permanente dans son mode de gouvernance pour être en mesure de se battre à armes égales avec des concurrents venus de tous les horizons. Il devra prioritairement développer sa recherche et s'orienter résolument vers l'innovation, tout en développant sa connaissance des marchés et de ses concurrents pour faire la course dans le peloton de tête.

Tout ceci est rendu possible par la maîtrise de l'information stratégique utile permettant d'avoir tous les éléments d'appréciation nécessaire pour prendre à temps la bonne décision en attaque comme en défense. Ce constat montre combien la détention, le stockage et l'utilisation

¹ Philippe GLOAGUEN (2012), op. cit.

de l'information sont devenus un véritable actif de l'entreprise qu'il convient de valoriser et de protéger face à des prédateurs en tout genre.

8.2.3 Comment se protéger ?

Des mesures d'ordres, le plus souvent simples et peu onéreuses, permettent d'améliorer efficacement le niveau de protection du patrimoine de l'entreprise.

Pour s'identifier cinq grandes catégories de vulnérabilités ont été recensées :

1. La sécurité physique de l'entreprise (son site et ses locaux) : La sécurité physique du site et des locaux constitue le premier niveau de protection de l'entreprise. Elle vise notamment à empêcher toute intrusion, à contrôler, voire à limiter les déplacements, et à interdire ainsi tout recueil indu d'informations stratégiques. Il s'agit des mesures à mettre en œuvre en priorité. Rien ne sert, en effet, de protéger le réseau informatique de la société, si les locaux n'ont pas été préalablement sécurisés. Pour cela voici quelques exemples sur la sécurité physique :

- ✓ des barrières physiques adaptées (mur d'enceinte, grilles, codes d'accès) ;
- ✓ un éclairage
- ✓ la définition de zones réservées ou protégées à accès limité et la prise de mesures spécifiques pour contrôler les accès
- ✓ le recours au gardiennage ou à la vidéosurveillance
- ✓ des systèmes d'alarme (anti-incendie et anti-intrusion) ;
- ✓ l'utilisation de mobiliers de sécurité (armoires fortes, coffre-fort, etc....)
- ✓ la gestion des accès avec si possible un poste de garde ou de filtrage des entrées / sorties.
- ✓ la tenue d'un registre des visites, dans lequel figurent l'identité, les heures d'arrivée et de départ et l'objet de la visite

2. La sécurité informatique : L'outil informatique est incontournable dans la vie de l'entreprise. A l'ère du tout numérique, l'essentiel des informations stratégiques figure sur supports informatiques. Protéger le système informatique des attaques ou tentatives d'intrusion sur le système revient donc, bien souvent, à défendre le cœur de l'entreprise.

Pour cela voici quelques exemples sur la sécurité informatique :

- ✓ utilisation d'un mot de passe personnel et secret d'au moins 8 caractères alphanumériques, changé régulièrement
- ✓ usage d'un antivirus licencié régulièrement mis à jour

- ✓ la désignation d'un administrateur réseau, responsable de la sécurité informatique
- ✓ se méfier des courriers électroniques douteux
- ✓ conserver les données sensibles sur un support amovible (clé USB, carte mémoire flash, etc....)
- ✓ utilisation d'un anti-virus, d'un pare-feu et d'un Antispyware, afin de préserver les échanges des attaques virales ou ciblées. Prévoir également une maintenance effective du réseau
- ✓ Protéger le réseau interne de l'internet : il s'agira de sécuriser les passerelles d'interconnexion avec internet et de vérifier que les interfaces d'administration du réseau ne puissent être accessibles depuis internet. Cette règle concerne particulièrement les imprimantes, serveurs, routeurs, etc.¹

3. Le facteur humain : La sécurité économique au sein de l'entreprise est l'affaire de tous. Chacun à son niveau de responsabilité ou d'exécution doit se sentir concerné et impliqué. Mais le personnel n'est pas le seul facteur humain car il y'a aussi les visiteurs et les stagiaires. Pour cela voici quelques recommandations :

- ✓ ranger les documents de travail sensibles sous clé, lors de la pause déjeuner, le soir ou durant le nettoyage des bureaux
- ✓ respecter les consignes liées à la protection de l'information ou du système informatique
- ✓ ne pas laisser sans surveillance, dans les locaux, les prestataires de services extérieurs (nettoyage, maintenance, etc....)
- ✓ créer un circuit de visite
- ✓ définir une zone protégée interdite à toute personne non autorisée
- ✓ des mesures spécifiques aux stagiaires (examen du CV, veillé au respect des horaires et des lieux autorisés)

4. maîtriser la communication de l'entreprise : Dans une économie mondialisée, la communication de l'entreprise est devenue vitale. Toutefois, cet exercice doit être maîtrisé. A titre d'exemple :

- ✓ La communication écrite : effectuer une relecture attentive des publications de l'entreprise, qu'elles soient internes (bulletin) ou externes (brochures, plaquettes de présentation, documentations techniques) et veiller à ce qu'elles ne livrent pas d'informations sensibles.

¹ Dominique Dieng (2014), Op. cit. p84.

- ✓ Le site web : prendre des précautions semblables à celles relatives aux publications écrites pour les informations mises à disposition sur le site de l'entreprise, tout en établissant également un contrôle des consultations du site web.
- ✓ La participation aux foires, salons et colloques : assurer la protection des prototypes et contrôler la sensibilité des publications, échantillons, etc...., exposés ou mis à disposition.

5. Maîtriser les risques liés à l'environnement économique et aux partenaires : La sécurité et la compétitivité de l'entreprise dépendent de sa capacité à protéger ses informations stratégiques. Elles sont également subordonnées à son aptitude à analyser et à maîtriser les risques générés par sa dépendance envers ses partenaires, ses sous-traitants et ses clients. En fait, l'entreprise doit :

- ✓ Protéger ses savoir-faire et informations stratégiques : en utilisant à bon escient les procédures visant la protection de la propriété intellectuelle et industrielle (dépôt de brevets, marques, dessins), afin de pouvoir lutter plus efficacement contre les risques de contrefaçon ou d'espionnage industriel.
- ✓ Analyser le positionnement et la dépendance de l'entreprise par rapport à son environnement en s'interrogeant d'une part sur la part que prend l'actionnariat dans la mise en place de la stratégie et les risques de conflit d'intérêt avec un actionnaire et d'une autre part sur le positionnement de l'entreprise par rapport aux fournisseurs ou sous-traitants partenaires financiers.

8.3 La fonction d'influence

L'influence, un des trois volets de l'intelligence économique, écrit THOMAS LEGRAIN, car selon lui : « Considérer que les fonctions de la veille et de la sécurité économique suffisent à définir l'intelligence économique, c'est faire peu de cas de sa troisième composante, la fonction d'influence. Loin d'être une fin en soi, l'intelligence économique est l'agrégat des moyens à utiliser par tout acteur, notamment économique, pour renforcer sa compétitivité »¹.

La démarche de l'intelligence économique aidera alors le dirigeant à définir :²

- Les impacts déterminants, prioritaires à rechercher.
- Les modalités de mise en œuvre.

¹ Philippe GLOAGUEN (2012), op. cit. p12.

² Marc Audigier et al. (2003), Op. cit. p91.

- Celles qui ont le meilleur rapport coût/efficacité pour une qualité donnée et avec le niveau d'éthique requis.
- Le contenu des messages à délivrer.
- Le moment du passage à l'action.
- L'évaluation des résultats.

Les pratiques de l'influence font partie de l'intelligence économique, car cette dernière a pour mission d'offrir des informations actionnables (transformables en action) et de ce fait l'intelligence économique n'a de sens que si l'entreprise (qui la met en place) arrive à exercer une action sur son environnement. Engager à une politique d'influence permet à l'entreprise de configurer l'environnement dans le sens des intérêts de sa stratégie.

8.3.1 Qu'est-ce que l'influence ?

Dans le cadre de relations interpersonnelles, comme dans une vision économique, l'influence caractérise les relations de pouvoir d'un agent d'influence sur un influencé. L'influenceur soumet l'influence à sa volonté, de manière induite, sans contrat objectif et explicite, ni motivation ou contrainte perceptible.¹

C'est une action lente et continue exercée sur une personne ou une chose qui produit un effet à distance.²

En fait, l'influence est une action d'une personne sur une autre. C'est en premier lieu une activité humaine naturelle, innée et aussi intuitive. Par exemple le nouveau-né, qui Pleure bruyamment la nuit de façon répétée, a trouvé le moyen d'influencer ses parents. Il en profite pour obtenir un surplus d'affection et de caresses. À partir de cet instinct fondamental, qui consiste à émettre des messages plus ou moins codés, on peut développer des moyens d'action organisés et réfléchis.

L'influence est une notion :

- ✓ politique (les groupes d'intérêts et de pression qui orientent les décisions publiques agissent sur l'opinion, exercent un contre-pouvoir...)
- ✓ psychologique ou sociologique (la mode, l'imitation, les filiations intellectuelles, la persuasion indirecte...)

¹ Christian Harbulot, Manuel d'intelligence économique, PUF, 2012, p331.

² Sophie Larivet, Intelligence économique: enquête dans 100 PME, L'Harmattan, 2009, p77.

- ✓ C'est aussi un concept géopolitique (zone d'influence, politique d'influence opposée à politique de puissance...)

L'influence est un instrument de la stratégie des entreprises confrontées à la mondialisation des marchés. Elle consiste à procéder à des interventions destinées à agir directement ou indirectement sur l'environnement en diffusant de l'information auprès de la cible que l'on désire influencer. Cette information pèse dans le sens des intérêts de l'entreprise initiatrice. Donc chercher à influencer, c'est susciter, induire l'adhésion d'un groupe à une proposition, une idée, un concept, dans l'attente d'un élan spontané de ce groupe, à partir d'un argumentaire approprié.

L'Agence française pour le développement de l'intelligence économique (AFDIE) caractérise l'influence : « Les conditions de la décision sont liées à l'environnement global de l'entreprise ; l'influence consiste à modifier favorablement cet environnement, et éventuellement à changer à son profit les règles du jeu. La définition et la conduite des stratégies d'influence permettent à l'entreprise de mieux se positionner sur ses marchés, de bénéficier d'une meilleure image, de profiter de normes favorables, de mieux attirer l'attention sur des produits qui répondent non seulement aux besoins des consommateurs, mais satisfont aussi à des règles environnementales en cours d'élaboration, dans le cadre du développement durable, par exemple. L'influence comporte la plupart des actions de communication de l'entreprise, de la publicité à la communication institutionnelle et au lobbying. Elle comporte aussi la promotion de l'image, la réplique aux attaques concurrentielles, elle permet la préparation d'opérations marketing et de lancement des produits. L'absence de maîtrise de ses stratégies d'influence -car toute entreprise exerce une influence, même involontaire, sur son environnement -amène l'entreprise à réagir avec retard ou mal à propos face à des attaques qu'elle n'a pas su prévoir et anticiper.

8.3.2 Le processus d'influence

L'intelligence économique ne consiste pas seulement à savoir quelque chose (par la veille) ni à protéger ce que l'on sait (en assurant la sécurité de son patrimoine informationnel). Elle suppose aussi une capacité d'influencer.

Les cibles du processus (les personnes à influencer), le type d'information diffusée, les canaux de diffusion et, éventuellement, les objectifs de l'opération diffèrent. Mais le principe

générale de l'influence reste le même : il s'agit de fournir de l'information à un cible que l'on désire influencer.¹

Le processus de l'influence se compose essentiellement de trois étapes illustré dans le schéma suivant :

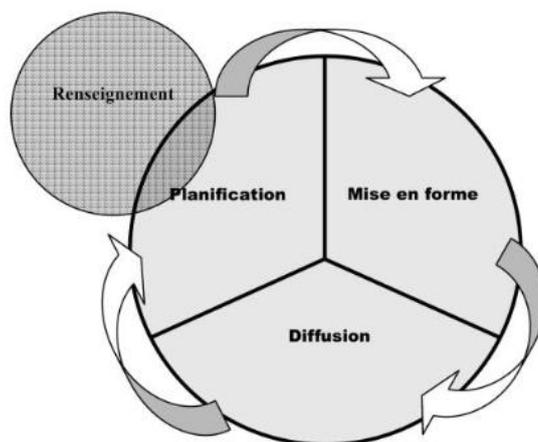


Figure 29 Cycle de l'influence

1. **La planification** : cette étape concerne la détermination des besoins en influence de l'entreprise, en l'organisation de l'opération (choix des cibles : personnes ou institution à influencer, choix du message à émettre, du calendrier). La détermination de ces critères s'appuie sur le renseignement.
2. **La mise en forme** : cette opération consiste à donner au message la forme la plus adaptée à la cible et au but de l'opération (mise en forme du dossier, élaboration de l'argumentaire).
3. **La diffusion** : c'est l'acheminement des renseignements sous une forme appropriée aux personnes à influencer (cibles).

L'enchaînement des étapes de l'influence est cyclique, car en fonction de l'effet produit par la diffusion, il faudra réévaluer le besoin en influence et démarrer un nouveau cycle.

Si on analyse un acte d'influence on observe quatre facteurs : l'émetteur, le récepteur, le message et le moment où le message est adressé.

- ✓ L'émetteur et le récepteur sont à analyser sous plusieurs angles : l'angle prédictible de la condition humaine, physique et psychologique, l'angle particulier du profil psychologique, des motivations et des capacités de réaction.

¹ Sophie Larivet (2009), op. cit. p83.

- ✓ Le message doit être sur le fond approprié à l'objectif recherché et sous une forme adéquate. En effet, les agents commerciaux classent les modes d'actions d'influence dans l'ordre croissant suivant de leur impact, c'est-à-dire de l'efficacité à faire passer un message et à faire en sorte que ce message soit retenu.
- ✓ Le dernier facteur, le temps, est aussi très important. Il faut choisir le moment opportun pour communiquer, pour agir. Il faut aussi considérer que la capacité d'écoute, d'attention, varie dans la durée et est fonction notamment des conditions matérielles.

La démarche de l'intelligence économique permet de définir des cibles, d'étudier leurs environnements, d'aider à préparer le message à transmettre et les moyens de transmission à utiliser et de contrôler les résultats obtenus.¹

8.3.3 Les actions d'influence

L'influence telle qu'elle est décrite par la littérature sur l'IE, est caractérisée par sa dimension indirecte, c'est-à-dire par l'utilisation exclusive de l'information comme moyen de pousser un acteur à agir, que cet acteur soit conscient ou non du processus.

En pratique, tout le monde peut utiliser des techniques légales pour influencer indirectement un acteur économique. Le projet d'agir sur le cerveau d'autrui à travers des mots ou d'autres signes revient à la date des sophistes grecs. Le but est d'abord de persuader un interlocuteur : lui faire accepter une proposition ou un jugement, lui faire aimer ou condamner une cause ou un personnage.

Les actions d'influence sont les activités délibérées usant de tous moyen, informations, signaux et interprétations, dont l'objet est de créer, maintenir ou modifier les comportements d'une personne, d'un groupe ou d'une organisation, dans le but d'atteindre les objectifs, ou défendre les intérêts de son auteur, cela sans recours à la puissance et/ou l'autorité.

Pour influencer une cible, de nombreuses méthodes positives sont utilisées de longue date (le marketing, la publicité, les relations publiques, la communication externe et corporate, la communication de crise, la communication sensible, la communication financière, la communication interne, le lobbying).²

¹ Marc Audigier et al. (2003), Op. cit. p93.

² Nicolas Chazaud et al. Influence et réputation sur Internet : Communautés, crises et stratégies, La Bourdonnaye Edition, 2014.

Il existe d'autres techniques qui peuvent être utilisées pour l'influence tel que la media ou l'internet ou même les réseaux et particulièrement les réseaux sociaux.¹

Mais concrètement, les actions d'influences trouvent leur point d'application dans les actions de lobbying, lorsqu'il convient de faire décider ou voter les décideurs politiques ou économiques dans un sens déterminé. Donc le lobbying compte parmi les moyens les plus courants qui permettent d'influencer.

Récepteurs	Emetteur officiel	Emetteur non-officiel
Large audience	Communication	Influence
Audience restreinte	Lobbying	Influence

Tableau 16 Positionnement de l'influence comme outil d'action pour l'entreprise
(source : Antoine Violet-Surcouf, Les opérations d'influence offensives sur Internet, La Bourdonnaye Edition, 2014, p15)

Le lobbying : En anglais "lobby" est un couloir, un vestibule. Vers 1830, en Angleterre, "lobby" désignait les couloirs de la Chambre des communes où les membres des groupes de pression pouvaient venir discuter avec les parlementaires. Un lobby est un groupe de pression qui tente d'influencer les lois, les réglementations, l'établissement des normes (industrielles par exemple), les décisions..., pour favoriser ses propres intérêts, économiques en général.

Le lobbying est un cas particulier de l'influence : « c'est une activité consistant à procéder à des interventions destinées à influencer le processus d'élaboration, d'application, ou d'interprétation des mesures législatives, des normes, des règlements et plus généralement de toute intervention ou décision des pouvoirs publics »².

Le lobbying consiste à influencer une décision en présentant de manière ouverte les clés d'analyse d'un problème, ses tenants et ses aboutissements. Cette tentative d'intervention dans les processus de décision publique a évidemment pour objectif de faire concorder les choix politiques avec des intérêts particuliers. Pour mettre en œuvre une telle stratégie d'influence, les entreprises peuvent faire appel à un cabinet spécialisé, se regrouper au sein d'un syndicat ou développer la fonction en interne.³

Dans ce sens les Organisations Matérialisées d'Influence (OMI) peuvent aussi pratiquer le lobbying. Elles regroupent globalement trois catégories :

¹ Bekaddour Hassen, veille stratégique et intelligence économique, EUE, 2014, p116.

² Frank J. Farnel, Le lobbying : stratégies et techniques d'intervention, Editions de l'organisation, 1994.

³ Christian Marcon et Nicolas Moinet, L'intelligence économique, 2eme édition, Dunod, 2011, p27-28.

1. **Les Organisations Non Gouvernementales (ONG) :** qui sont des organisations composées d'individus qui se regroupent volontairement en associations pour poursuivre des objectifs communs, c'est-à-dire les associations "issues de la société civile" qui défendent une "valeur" (la préservation, l'amélioration, la conquête d'un droit ou d'un idéal) et agissent sur le terrain.
2. **Les Think Tanks (TT) :** Laboratoire à idées ou groupe d'experts chargé d'influencer et de promouvoir largement leurs recherches pour influencer sur le processus de formation des politiques publiques, donc se sont des centres de recherche produisant des idées ou des solutions conçues pour être appliquées par des gouvernants, ou du moins s'efforçant d'analyser la réalité et ses changements pour les éclairer.
3. **Les Lobbies :** qui défendent des intérêts particuliers par proposition, négociation, argumentation, etc. auprès des législateurs et des dirigeants.

9. Veille stratégique au service de l'intelligence économique

Ces deux termes sont presque devenus des synonymes dans le langage courant, pourtant il existe une différence entre les deux.

L'intelligence économique est souvent considérée comme un concept général regroupant toutes les activités de veille stratégique (veille technologique, veille concurrentielle, ...).

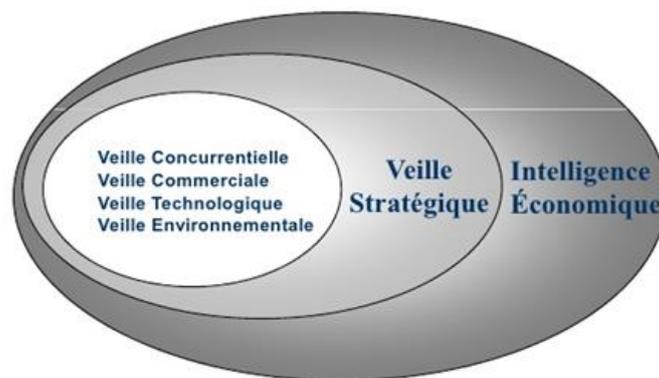


Figure 30 Veille stratégique et intelligence économique (source : Francis Béline, Intelligence économique et veille stratégique : quel enjeux pour les PME en IT, Akova inc, Québec, 23 octobre 2007)

Ainsi Guy Massé et Françoise Thibaut déclarent : « la veille est un outil primordial, peut être le plus urgent dans l'ordre chronologique dans le processus d'élaboration d'une démarche d'intelligence économique »¹.

¹ Guy Massé et Françoise Thibaut (2001), Op. cit. p248.

9.1 De la veille stratégique à l'intelligence économique

Le concept de veille stratégique ne semble pas pouvoir être abordé sans revenir sur le concept d'intelligence économique. Les deux termes ont un lien étroit. La veille s'intègre pleinement dans le concept d'intelligence économique. La veille consiste à rester à l'affût de toute information utile. Mais l'intelligence économique va bien au-delà : c'est une politique. Il s'agit à la fois :

- ✓ de détecter les opportunités et les meilleurs moyens de les exploiter.
- ✓ de prévoir et analyser les risques potentiels.
- ✓ de protéger des informations ou des données sensibles.
- ✓ de construire des scénarios intelligents.
- ✓ de comprendre la stratégie des autres, les capacités des divers acteurs.

Face à un environnement de plus en plus hostile où la concurrence est rude, il est devenu nécessaire pour les entreprises d'assurer leur pérennité. L'IE, permettant à l'entreprise de mieux décrypter, comprendre et maîtriser l'environnement, constitue une démarche impliquant l'action pour épauler la stratégie de l'entreprise.

En effet, l'IE ne se limite pas à une simple veille environnementale, mais plutôt un véritable mode de management stratégique, qui a pour objectif d'instaurer une liberté d'action et de maîtriser le moment de la décision permettant à l'entreprise de réagir au moment opportun, réagir vite pour ne pas se laisser trop distancer par ses concurrents (Réactivité), se préparer aux changements prévisibles pour ne pas se laisser surprendre par les concurrents (Préactivité), mais aussi agir sur l'environnement dans le but de le maîtriser par l'influence et l'instauration de l'effet de surprise pour doubler les concurrents (Proactivité).

L'attitude du décideur	Les moments de la décision	Les stratégies correspondantes			
Inactivité attitude passive	Pas de réaction de la part de l'entreprise	L'entreprise adopte l'inaction envers son environnement et s'engage dans l'immobilisme « laisser-aller, laisser-faire »			
Réactivité <small>Attitude adaptative</small>	Moment imposé par l'environnement. L'entreprise réagit dans l'urgence à un événement imprévu	L'entreprise réagit pour s'adapter à court terme avec son environnement « ne pas trop se laisser se distancer par ses rivaux »	Veille	P	Intelligence
	Moment imposé par	L'entreprise anticipe les			

Attitude prospective	Préactivité	l'environnement et l'entreprise prépare sa réponse à l'avance ou Moment choisi par l'entreprise en fonction de l'évolution prévue de l'environnement	changements pour avoir le temps nécessaire à la préparation des réponses adéquates et échapper à l'urgence « ne pas se laisser surprendre »			
	Proactivité	Moment choisi par l'entreprise et imposé à son environnement	L'entreprise adopte une stratégie offensive, d'attaque, visant à imposer les changements souhaités « surprendre pour maîtriser l'environnement »			

Tableau 17 L'IE pour la maîtrise des moments de la décision (source: Chedia Dhaoui, Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique, Thèse de Doctorat, Université Nancy 2, 2008, p242)

La veille stratégique est un processus anticipative de l'environnement de l'entreprise pour lui permettre de mieux agir en offrant de l'information pertinente nécessaire à accomplir et réussir la démarche d'intelligence économique. Dans ce sens, la veille stratégique désigne le processus de collecte, de traitement et de diffusion de l'information qui représente en effet le support de l'intelligence économique. Désormais, l'intelligence économique est une continuation de la veille stratégique puisque qu'elle comprend des actions de veille (acquérir l'information stratégique pertinente).

Selon Alain Bloch: « En réalité, l'intelligence économique est une sorte de prolongement et d'aboutissement de la démarche de veille »¹.

La notion d'intelligence économique remplace celle de veille stratégique en sens qu'elle n'est pas que passive, mais aussi défensive, et qu'elle crée des emplois transversaux compatibles avec la nouvelle configuration des firmes et des états.²

9.2 La différence entre la veille stratégique et l'intelligence économique

Les concepts de veille stratégique et d'intelligence économique sont souvent confondus par un grand nombre de personnes. Bien que ces deux concepts soient proches, il existe quelques différences entre les deux comme le montre le tableau suivant :

¹ Alain Bloch (1999), Op. cit. p5-6.

² Driss Guerraoui et Xavier Richet, Intelligence économique et veille stratégique : défis et stratégies pour les économies émergentes, L'Harmattan, 2005, p26.

La veille	L'Intelligence économique
Collecte du maximum d'informations possibles	Recherche du minimum d'informations nécessaires
Acquisition de savoir	Aide à la décision
Fonction de spécialiste	Démarche de généraliste
De l'information viendra la stratégie	De la stratégie viendront les besoins de s'informer
Recherche de l'exhaustivité sur un sujet donnée	Consultation d'échantillon d'informations
Accumulation d'informations	Elaboration d'informations
Démarche déductive	Démarche inductive
L'information a un caractère plutôt statique	L'Information a un caractère plutôt dynamique
Données (beaucoup d'informations blanches et répétitives)	Renseignements (informations grises et variées)
Technique d'observation et d'anticipation	Positionnement stratégique et offensive légale
Réduction de la complexité en simplifiant	Accepter la complexité en l'approchant pour la comprendre
Approche directe et concentration des efforts	Approche indirecte et répartition des efforts
Enjeu de l'entreprise	Enjeu d'un tissu d'acteurs ou intérêt national
Procédure, réflexe, formalisme	Remise en cause

Tableau 18 Différence entre la VS et IE (Source : Frion Pascal et al. *Accompagnement à la recherche d'information économique : intelligence économique expliquée pour une PME-PMI, Saint Aignan de Grand Lieu : Acrie, 2004*)

En outre, on peut résumer la différence entre la veille stratégique et l'intelligence économique dans les points suivants :

- La veille stratégique est considérée comme un moyen qui permet de comprendre les règles de jeu et les forces et faiblesses des concurrents tandis que l'intelligence économique consiste à agir sur l'environnement pour tenter de modifier ses règles.
- L'intelligence économique intègre deux dimensions supplémentaires par rapport à la veille stratégique :
 - ✓ D'une part la capacité d'influence, c'est-à-dire l'art d'utiliser l'information afin de projeter son influence sur ses marchés.

- ✓ D'autre part la protection du patrimoine informationnel, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à préserver l'information relative à ses connaissances, à ses savoir-faire à ses choix stratégiques... face aux risques liés à la négligence ou à la malveillance.
- La veille stratégique attire essentiellement l'attention sur l'objet de cette veille (la technologie, les marchés, la concurrence, ...) et donc sur la phase de collecte d'information tant dis que l'intelligence économique met l'accent sur la finalité d'une telle démarche .
- La veille reste de l'information et de la « mise en forme » alors que l'intelligence économique est de la communication, de la « mise en commun ».

L'intelligence économique ne se limite donc pas seulement à de la veille, qui consiste à surveiller et à décrypter l'environnement. Elle comporte également d'autres volets: l'expertise, la diffusion en interne, la protection du patrimoine immatériel, de même que les actions d'influence sur l'environnement.

10. Modèles d'intelligence économique

10.1 Le modèle de l'AFDIE

Le modèle de l'Association française pour le développement de l'intelligence économique (AFDIE) est à la fois le programme et la boîte à outils générale qui permet le démarrage ou la réactivation d'un projet d'intelligence économique. Le modèle de l'AFDIE s'articule autour de onze facteurs qui forment un système dynamique et cohérent. Comme le souligne Jean-Philippe Mousnier « l'intérêt et l'utilité de ce modèle est immense puisqu'il se veut exhaustif et explicatif dans tous les champs entrant dans la définition de l'IE et permettant sa mise en œuvre en entreprise ; le support outillé à toutes les réflexions stratégiques préparatoires des décisions à prendre et des actions à mener »¹.

Ce modèle d'IE présenté par l'AFDIE conduit à structurer progressivement l'entreprise en un système d'information et à orienter son évolution vers la performance et le développement durable.

¹ Pierre Larrat, Benchmark européen de pratiques en intelligence économique, Editions L'Harmattan, 2008.

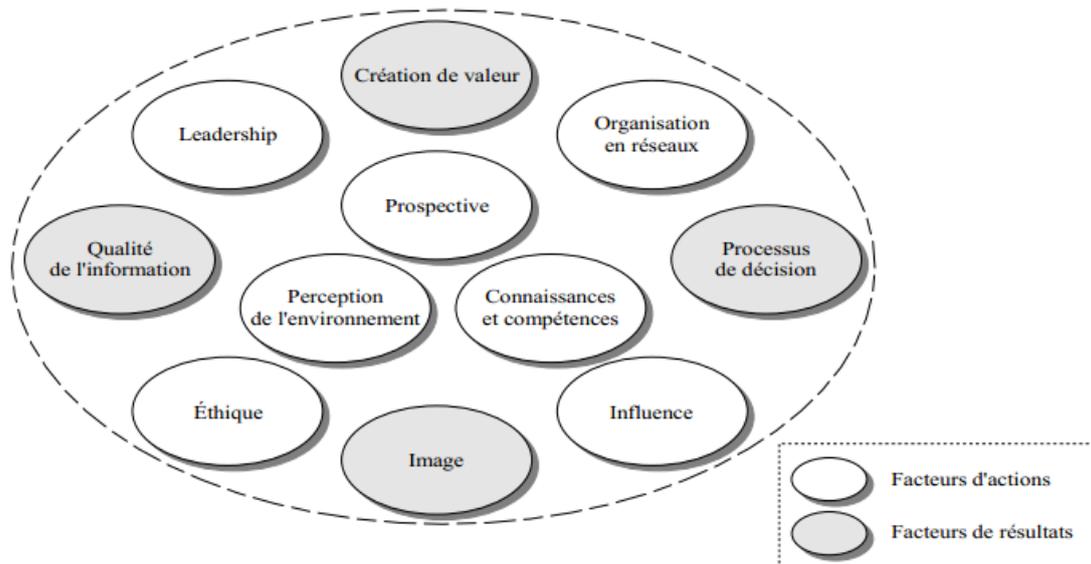


Figure 31 Le modèle AFDIE
(source : Bernard Besson et al. (2004). Op. cit)

Les auteurs ont proposé une classification des facteurs selon les finalités de l'IE et sur la base de leurs expériences comme l'illustre le tableau suivant :

Les finalités d'IE	Les facteurs
1. Enrichissement et protection du patrimoine	Éthique Connaissances et compétences Création de valeur Image
2. Détection des opportunités et des menaces	Perception de l'environnement Organisation en réseaux Qualité de l'information
3. Élaboration et conduite des stratégies concurrentielles	Le leadership Prospective Influence
4. Pilotage des activités	Processus de décision

Tableau 19 Grille de répartition des facteurs selon les finalités de l'IE
(source : Bernard Besson et al. (2004), OP. cit)

L'importance du modèle de l'AFDIE réside dans le développement de chaque facteur en critères et sous-critères, conduisant à l'élaboration d'un total de cinquante critères pour les onze facteurs. Aussi, pour chaque facteur, les auteurs de l'AFDIE ont proposé des recommandations de mise en œuvre sous forme de bonnes pratiques et de pratiques à éviter.

Le modèle de l'AFDIE considère que les onze facteurs du modèle doivent former un système dynamique et cohérent. La démarche globale d'IE résulte de l'interaction de chaque facteur avec les autres sans qu'aucun n'apparaisse prioritaire ou marginal.

Néanmoins, le modèle de l'AFDIE considère que, selon le contexte et les activités de l'entreprise, certains facteurs peuvent être plus déterminants que d'autres pour chacune des finalités de l'IE « par rapport aux quatre finalités de l'IE, les facteurs et les critères seront plus ou moins déterminants en fonction du contexte et des activités de l'entreprise, et contribueront particulièrement à l'atteinte de cette finalité »¹.

En effet l'AFDIE, dans son Modèle économique, aime à rappeler que l'information stratégique fait l'objet d'une forte concurrence entre acteurs multiples, parmi lesquels les mieux dotés seront en mesure d'adopter une attitude offensive sur les marchés.²

10.2 La méthode de conception MEDESIIE

La méthode MEDESIIE (Méthode de Définition de Systèmes d'Information en Intelligence Économique), proposée par Maryse Salles en 1999, considère l'IE comme un système d'aide à la décision qui produit de l'information pertinente et actualisée en traitant celles en provenance de l'environnement de l'entreprise.

La méthode MEDESIIE proposée est avant tout centrée sur la spécification des besoins des décideurs de l'entreprise et la modélisation d'un produit d'IE générique, adaptable à l'entreprise afin de répondre à ses besoins. L'analyse des besoins est ainsi un point fondamental de la méthode proposée par Maryse Salles et s'inscrit dans le cadre d'une démarche d'ingénierie du besoin.

Maryse Salles a utilisé, pour la présentation de la méthode MEDESIIE, un cadre de référence, proposée par Seligmann, Wijers et Sol en 1989, pour la conception de systèmes d'information, et décrivant quatre « ways of » ou « manières de » :

1. Manière de penser (Way of thinking) : Il est dans un premier temps nécessaire d'exposer les paradigmes utilisés qui concernent les systèmes, la connaissance de l'entreprise, le pilotage de l'entreprise, le décideur et le processus de décision, l'environnement, le

¹ Bernard Besson et al. (2004), OP. cit, p24.

² Ludovic François (2008). Op. cit. p43.

système d'IE. Ce premier "way of" donne la perspective et le cadre dans lequel nous nous situons et leurs conséquences sur la conception de S.I.E.¹

2. Manière de modéliser (way of modelling) : il traite des modélisations pour le SI global et reflète la modélisation du produit de l'IE qui prend en compte le contenu informationnel, le support, la structure éditoriale, la périodicité, etc. Pour rendre compte des spécificités d'un tel produit de l'IE, les auteurs ont proposé une modélisation supplémentaire, au niveau conceptuel, sous forme d'un méta-modèle, composé d'un ensemble d'ontologies sur les trois univers constituant de l'IE que sont : l'environnement, l'entreprise, le décideur ainsi que le processus d'IE.
3. Manière d'organiser (Way of organizing) : concerne les démarches de conception d'un produit d'IE. La conception du S.I.E. global s'appuie sur une démarche de type schéma directeur (démarche en cascade), complétée pour prendre en compte l'existant et les besoins en information sur l'environnement. La conception d'un produit d'IE se fait selon une démarche par prototypage, de type RAD.
4. Manière d'aider (Way of supporting) : Une attention particulière doit être portée à l'aide à la mise en œuvre de la méthode. Les auteurs soulignent l'importance de la formation, de la fourniture en supports d'aide, d'outils (logiciels), etc.

10.3 Les modèles d'intelligence économique dans le monde

Il existe plusieurs modèles d'intelligence économique dans le monde. On essaiera de présenter quelques-uns comme la France, le Japon et les États-Unis.

10.3.1 La France

Le débat sur l'intelligence économique en France commence avec la parution du rapport de Henri Martre en 1994 comme nous l'avons vu dans la définition de l'intelligence économique. Ce rapport a mis l'accent sur quatre points essentiels :

- Diffuser la pratique de l'intelligence économique dans l'entreprise
- Optimiser les flux d'information entre le secteur public et le secteur privé
- Concevoir les banques de données en fonction des besoins des utilisateurs
- Mobiliser le monde de l'éducation et de la formation

¹ Maryse Salles et al. MEDESIIE : une méthode de conception de systèmes d'Intelligence Economique. Communication au colloque IDMME'2000, Montréal, Canada, 16 -19 Mai 2000.

En 2002 le nouveau Premier ministre Jean-Pierre Raffarin demande au député Bernard Carayon de réaliser un rapport sur l'intelligence économique, dans un contexte de compétition économique accrue. Le rapport est rendu public en 2003 sous le titre : « Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale », et il relance le débat. Bernard Carayon plaidait pour une politique publique d'intelligence économique basée sur 4 axes :

- le renforcement de la compétitivité, notamment en accompagnant les entreprises dans la conquête des marchés étrangers ;
- l'élaboration d'un dispositif de sécurité économique déclinée dans le domaine des réseaux d'information, des processus industriels et de l'instrument juridique (propriété intellectuelle notamment) ;
- la mise en place d'une stratégie d'influence, notamment en matière d'anticipation normative ;
- le déploiement sur l'ensemble du territoire d'actions de sensibilisation et de formation adaptées aux besoins des acteurs économiques.

A la suite du rapport Carayon, fin décembre 2003, le gouvernement annonçait la nomination d'un Haut Responsable chargé de l'Intelligence économique (HRIE), rattaché au Secrétariat général de la Défense nationale et chargé d'impulser et de coordonner une politique publique d'intelligence économique. Cette responsabilité fut confiée à Alain Juillet qui combinait des expériences professionnelles dans le secteur privé et dans le monde du renseignement¹.

Depuis quelques années, on constate une évolution dans le dispositif d'intelligence nationale de la France, avec une cohabitation des dispositifs des grandes entreprises privées et des multinationales et ceux du secteur public.

10.3.2 Le Japon

Au Japon, l'Information est considérée comme un véritable bien national. Elle est l'objet d'échanges et de partages entre milieux d'affaires, acteurs publics et semi publics : l'Information est le sang de l'entreprise. Cette culture nationale de l'Information associée au concept de techno globalisme, fusion des innovations et des technologies provenant de

¹ Jean-Pierre Dufau, L'intelligence économique, Commission de la coopération et du développement, 2010, p9

nombreux territoires en un seul savoir-faire, constituent le socle du système d'intelligence économique japonais.

Ce système d'intelligence économique japonais s'articule avant tout autour du Premier Ministre et des ministères concernés, qui vont définir les objectifs prioritaires du pays. D'ailleurs, le maillon central du système reste à ce jour le METI (Ministry of Economy, Trade & Industry), même si son rôle tend progressivement à être minimisé face aux maisons de commerce et autres Think-Tanks. Le METI est né en 2001 suite à la réorganisation de l'ancien MITI, lui-même fondé en 1949. Il a pour rôle d'encadrer l'activité économique de l'État et oriente les stratégies des grands groupes industriels.

Aujourd'hui, dans plusieurs secteurs de l'industrie, les Japonais sont en train de passer de l'imitation à l'innovation par l'intégration de l'intelligence économique et concurrentielle dans le dispositif de recherche-développement et dans la conquête de parts de marché à l'extérieur. Le système d'intelligence économique japonais se base sur le triptyque « État, entreprises, citoyens », matérialisé par un décloisonnement et une synergie entre ces différents acteurs.

Un système d'intelligence économique se divise traditionnellement en deux pratiques :

- l'aspect offensif, visant à acquérir des informations sur ses concurrents, et qui peut aller jusqu'à leur déstabilisation par l'utilisation de l'information
- l'aspect défensif, qui a pour objectif de protéger son patrimoine informationnel.

10.3.3 Les États-Unis

Le système d'intelligence économique américain est fondé sur une approche libérale marquée par la dispersion des dispositifs d'intelligence économique individualisés avec des ressources mondiales. Il existe aux États-Unis un grand marché de professionnels de l'information au service des entreprises pour assurer des services d'intelligence économique et des services d'influence et de lobby. Cette activité est facilitée par l'existence d'agences de production et de diffusion de l'information technique et commerciale. Parmi celles-ci, figurent l'office gouvernemental chargé des publications officielles, la Bibliothèque du Congrès, le Département de la Défense, la National Aeronautics and Space Administration (NASA), l'Agence chargée de la protection de l'environnement et la Fondation nationale de la science. Une des meilleures sources d'information pour les entreprises est le Département américain chargé du Commerce. En novembre 1993, Steele a organisé une conférence à Washington

sur le thème « sécurité nationale : la solution des sources ouvertes ». Selon le programme du Steele, les axes stratégiques abordés par ce dernier sont les suivants :

- faciliter à tous l'accès à l'information sur des actions économiques d'intérêt national
- renforcer l'intégration des minorités ethniques et améliorer la cohésion nationale
- réduire les gaspillages des ressources pour la maîtrise des technologies de l'information
- repenser la protection de la chaîne nationale de l'information.

10.3.4 L'Algérie

Le conseil du gouvernement, sous la présidence du (l'ex) chef du gouvernement Abdelaziz BELKHADEM, s'est réuni le mercredi 20 décembre 2006, dans le cadre du développement industriel, pour le traitement du dossier portant sur « stratégie et politique de relance et de développement industriel ». Il a examiné deux volets, le premier concerne l'intelligence économique et le développement des industries créatrices de haute valeur ajoutée, et le second est relatif à la place de la ressource humaine en la matière.

Le premier élément portant sur l'intelligence économique fut terminé par la définition adoptée par le gouvernement algérien de cette activité d'une part, et par la définition de ses objectifs d'autre part.

La définition officielle adoptée pour cette activité est le « 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 économiques ».

Les objectifs de l'intelligence économique telle qu'ils sont définis par le conseil du gouvernement Algérien sont :

- La diffusion d'une culture de l'intelligence économique qui ambitionne une évolution des comportements individuels et collectifs des acteurs économiques publics et privés, dans une vision collective et pluridisciplinaire
- La création d'une synergie public-privé et le développement d'une perception nouvelle de leurs relations basées sur la confiance mutuelle, indispensable à l'essor de l'industrie nationale

- La promotion du développement et la garantie de la sécurité du patrimoine technologique et industriel national par la mise en place de dispositif de veille capable de faire face aux enjeux de l'ouverture du marché national à la concurrence et de décourager les pratiques déloyales des concurrents
- Le développement de la fonction prospective par la mise en système des institutions publiques, des entreprises, des universités, des centres de recherche et des acteurs économiques, à l'effet de cerner les évolutions et de déceler les actions stratégiques à entreprendre sur le moyen et long termes pour l'industrie nationale.

Mais, le concept d'IE reste ambiguë et nouveau pour les entreprises algériennes, ainsi l'historique de l'IE en Algérie peut être résumé dans trois points : les manifestations scientifiques, les formations et la Création de la direction générale pour l'Intelligence Economique – Etudes et Prospective.

- 2005 : Premier colloque international sur l'intelligence économique à Alger à l'initiative de NT2S sous le thème « De la veille stratégique à l'intelligence économique ».

Depuis, plusieurs manifestations ont été organisées. Nous citerons à titre non exhaustif :

- NT2S Consulting et le cabinet LOGE ont organisé entre 2005 et 2011, cinq (05) éditions du colloque international sur l'intelligence économique – IEMA – en partenariat avec le Ministère de tutelle.
- Sous une dénomination pompeuse « Les assises de l'intelligence économique », VIP Group a organisé cinq (05) évènements entre 2007 et 2011. Ces assises se sont déroulées entre experts venus de l'autre rive de la méditerranée en majorité de France. Ce sont des assises qui se sont déroulés en Algérie en l'absence de praticiens algériens.
- Sonatrach a consacré la 7ème édition de l'Inforum en 2008 à « la veille technologique & l'intelligence économique ».
- Sous le thème « Gouvernance des institutions et intelligence économique », l'Université de la Formation Continue (UFC) a organisé un colloque international à Alger en 2008.
- Colloque international sur “L'intelligence économique et le knowledge management” parrainé par le Ministère MIPMEPI a été organisé le 23 - 24 Mai 2011 au Grand Hôtel Mercure Alger – Algérie.

Ces différentes manifestations ont permis aux participants d'appréhender la problématique de la nécessité de l'IE comme outil de compétitivité de l'entreprise.



- ✓ 2006 : Le gouvernement Algérien adopte officiellement l'intelligence économique comme une démarche d'anticipation et de projection dans le futur, fondée sur les liens unissant les réseaux des entreprises et ceux des opérateurs économiques.
- ✓ 2007 : Une post-graduation spécialisée de niveau Master 2, a été créée à l'Université de la Formation Continue (UFC) d'Alger.
- ✓ 2008 : Création de la direction générale pour l'Intelligence Economique – Etudes et Prospective (DGIEEP) par Décret exécutif n° 08/101 du 25/03/2008 portant Organisation de l'Administration centrale du Ministère de l'Industrie et de la PME/PMI et la Promotion de l'Investissement, dont le rôle est d'accompagner les entreprises algériennes dans leurs démarches de veille et d'intelligence économique. La mise en place de cette structure répondait aux exigences induites par la mise en œuvre de la stratégie industrielle examinée lors des assises de l'industriel tenues les 26, 27 et 28 février 2007 (DGIEEP, 2010).
- ✓ 2010 : La DGIEEP publie un manuel de formation en intelligence économique en Algérie.
- ✓ 2011 : L'Institut Supérieur de Gestion et de Planification (ISGP) lance en collaboration avec le ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'investissement, un master en intelligence économique et management stratégique destiné aux Entreprises.
- ✓ 2012 : L'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM) propose un Master professionnel sur l'Intelligence Economique avec des experts nationaux et internationaux.

11. Conclusion

Dans le monde d'aujourd'hui la compétitivité des entreprises repose largement sur leur capacité à accéder aux informations qui leur sont nécessaires et à traiter celle-ci de façon efficace en interne. Il leur faut en effet anticiper sur les marchés à venir, appréhender les stratégies de leurs concurrents, diffuser correctement les informations en interne et être ainsi à même de préserver leurs avantages compétitifs. C'est l'ensemble de cette activité que l'on peut désigner par le terme intelligence économique.

Elle se compose de trois volets le traitement de l'information pour maîtriser son environnement, la sécurisation au niveau matériel e immatériel pour se prémunir des risques, et l'influence pour agir sur son environnement.¹

L'intelligence économique d'entreprise s'inscrit dans la grande mutation du passage d'une économie industrielle à une économie de réseaux fondée sur la connaissance. L'entrée dans une économie du savoir génère des changements tant pour l'organisation interne des entreprises que pour leur environnement externe.

En outre, l'intelligence économique n'est pas réservée aux institutions et aux grands groupes Internationaux. Toute entreprise, quelle que soit sa taille, doit se saisir de ce concept de management du XXI^e siècle pour faire face à la mondialisation, gérer les aspects défensifs quotidiens et offensifs, afin non seulement de ne pas perdre face à la concurrence, mais aussi de gagner des parts de marchés.

Dans ce cadre, l'intelligence économique (IE) est désormais reconnue comme un outil indispensable aux états et aux entreprises ayant compris qu'il faut détecter les risques à tous les niveaux de l'activité économique pour pouvoir anticiper et réagir vite... L'information et au cœur de la maitrise des risques, quels qu'ils soient : technologique, financiers, juridiques, commerciaux. Elle est à la base de la recherche, de l'innovation et de la compétitivité.²

Conclusion du chapitre

Dans un contexte de mondialisation et de concurrence exacerbée, l'intelligence économique (IE) – c'est-à-dire la maîtrise de l'information stratégique utile aux acteurs économiques – est une nécessité vitale.

Les entreprises, les États et les territoires ne peuvent l'ignorer et se doivent d'implanter cette fonction comme ils le firent pour le marketing, la qualité ou plus récemment le développement durable. À condition de l'appréhender dans toutes ses dimensions.

Les six dimensions d'une démarche d'IE sont :³

1. **Intégrer et orienter une démarche d'IE** : Nul vent n'étant favorable pour celui qui ne sait où il va, replacer l'IE dans le schéma systémique de l'entreprise (Capacités-

¹ Antoine Violet-Surcouf (2014), Op. cit. p14.

² Michel Henri Bouchet (2007), Op. cit. p11.

³ Christophe Deschamps et Nicolas Moinet (2011), op. cit. p6-7.

Actifs-Offre-Métier) puis sensibiliser le personnel à la démarche, affiner sa stratégie, auditer son dispositif, diagnostiquer ses besoins informationnels et orienter ses actions grâce au cycle du renseignement et à l'approche Target Centric, le tout en n'oubliant pas de se référer à une charte éthique.

2. **Surveiller son environnement pertinent** : Construire un plan de renseignement et de veille, connaître la typologie des sources d'information, apprendre à manager les sources humaines et à maîtriser les outils de recherche sur le web puis à automatiser (autant que faire se peut) sa veille...
3. **Traiter et analyser l'information stratégique** : Comprendre le processus d'analyse pour transformer les données en informations stratégiques, savoir traiter rapidement ces informations en prenant en compte les biais cognitifs, qualifier les sources, utiliser les outils avancés pour analyser les stratégies des concurrents et les représenter graphiquement pour mieux échanger...
4. **Manager l'information et la connaissance** : Savoir gérer l'information pour la capitaliser, la faire circuler et la transformer en connaissance, favoriser la constitution de communautés de pratique et le management en réseau.
5. **Protéger son patrimoine immatériel** : Savoir sécuriser ses informations, réaliser un autodiagnostic de ses failles, connaître les pratiques d'ingénierie sociale, utiliser l'arme du brevet, protéger ses personnes clés et développer une gestion prévisionnelle des emplois et compétences.
6. **Influencer son environnement** : Savoir communiquer en interne pour mobiliser les collaborateurs et rendre effective la vision stratégique de l'entreprise, ne pas négliger les relations presse, se préparer à la communication de crise, pratiquer le lobbying et développer son agilité stratégique.

En effet, l'intelligence économique est une pratique multidisciplinaire que nous ne pouvons pas la réduire en simple démarche ou méthodologie, ni à des techniques informatiques définies. Il s'agit, d'un état d'esprit marqué par la prise de conscience de l'importance des approches cognitives et collectives de coopération humaine, c'est une réflexion stratégique qui fait de la création, la gestion et le partage d'informations, des valeurs stratégiques dans la réalité de l'entreprise et qui amène une volonté énorme d'instaurer et de conduire le changement.

Une phrase de John Fitzgerald Kennedy reste d'actualité : « L'information coûte cher mais rien ne coûte plus cher que l'ignorance ».

Chapitre II

L'intelligence économique et l'environnement de l'entreprise

L'intelligence économique s'inscrit dans la perspective d'un nouveau mode de management basé sur la gestion optimale de l'information afin de maîtriser l'environnement de l'entreprise.

Introduction du chapitre

L'entreprise ! On attend beaucoup de sa vitalité pour assurer le dynamisme de notre économie et le bien-être du corps social. Elle doit, et c'est son rôle, prendre des initiatives, innover, investir, embaucher, se montrer compétitive et vendre. Pour remplir sa fonction elle doit bien connaître son métier de base et ses clients, mais aussi ses concurrents, ses fournisseurs, ses personnels, et tenir compte de toutes les contraintes de son environnement.

Dans ce sens, l'entreprise n'est pas seulement un moyen de gagner de l'argent, mais aussi une institution qui développe directement ou indirectement l'environnement dans lequel elle s'établit.

L'environnement recouvre une grande diversité d'influences qu'il est difficile d'interpréter. Le problème ne consiste pas à recenser toutes les influences environnementales, mais à dresser une cartographie qui permette d'identifier et de comprendre celles qui ont un réel impact sur l'organisation.

En réalité, Un nombre important de facteurs extérieurs sont susceptibles d'influencer l'évolution d'une entreprise. Ces éléments extérieurs constituent son environnement. Chaque élément a un effet plus ou moins direct et plus ou moins important sur l'activité économique et sur l'entreprise. Un événement peut être très localisé et avoir un impact restreint en ne touchant que quelques entreprises. Ou au contraire, avoir une influence plus large sur tout un secteur d'activité économique.

Face aux bouleversements économiques, sociaux et environnementaux, l'entreprise est soumise à des injonctions contradictoires et doit redéfinir son rôle dans la société et ses responsabilités vis-à-vis des parties prenantes sur lesquelles elle influe : dirigeants, salariés, actionnaires et sur de nombreux acteurs ou partenaires ainsi que son environnement et la collectivité dans son ensemble.

En parallèle, l'environnement de l'entreprise est caractérisé par un certain degré d'incertitude concernant les évolutions technologiques, concurrentielles, de régulation, sociétale et plus largement macroéconomique. Face à cette incertitude, l'entreprise n'a pas d'autre choix que d'introduire une démarche qui lui permet de percevoir son environnement. La capacité à comprendre son environnement et à anticiper les changements constitue, sans doute plus qu'il y a quelques décennies, le facteur de compétitivité et de la croissance des entreprises.

Cette nouvelle approche de la compétition économique nécessite de gérer la connaissance de façon globale. L'intelligence économique s'inscrit dans la perspective d'un nouveau mode de management basé sur la gestion optimale de l'information.

Dans ce cadre l'intelligence économique s'impose comme une démarche qui permet à l'entreprise de comprendre, de s'adapter, d'anticiper et de modifier son environnement afin de renforcer sa compétitivité et améliorer sa performance.

Section 1 : L'entreprise, approche globale et environnementale

1. Introduction

Aux yeux des économistes, l'entreprise représente l'unité fondamentale de l'économie de marché et du capitalisme. Au-delà de ces qualificatifs, il convient de rappeler que l'entreprise est une réalité économique et sociale.

Cette entreprise doit faire face à un environnement à la fois économique, technologique, sociologique, institutionnel, international... A cette occasion, elle se trouvera insérer dans un réseau socio- économique qui la poussera à rechercher des relations de complémentarité ou à développer des relations de concurrence.

En effet, on ne peut concevoir l'entreprise comme une entité isolée du milieu dans lequel elle agit. L'entreprise doit surveiller en permanence son environnement car, d'une part, elle s'intègre dans cet environnement et, d'autre part, elle agit sur ce même environnement. L'entreprise peut être influencée par son environnement de manière positive (opportunités environnementales) ou de manière négative (menaces environnementales).

Les entreprises forment aujourd'hui un ensemble hétérogène que l'on appréhende à partir de deux clés d'entrée : la dimension économique (activité, effectif, valeur ajoutée...) et la dimension juridique (propriété et personnalité morale).

Malgré tous les efforts que l'entreprise déploie pour définir une stratégie et coordonner ses activités de manière cohérente avec ses objectifs, sa performance demeure en partie tributaire de l'environnement économique. Cet environnement est défini par l'ensemble des variables que l'entreprise ne contrôle pas directement, celles-ci sont nombreuses et de nature bien différente les unes des autres. Elles concernent bien sûr la concurrence immédiate que lui livre ses principaux concurrents mais elles relèvent également de la conjoncture générale, pensons

aux prix des matières premières, aux taux d'intérêt, aux taux de change ou encore à la fiscalité. Au cours des vingt-cinq dernières années en particulier, ces variables ont eu une influence déterminante sur la performance des entreprises, elles ont fait parfois la différence entre un profit ou une perte, elles ont peut-être même entraîné la faillite !

2. C'est quoi l'entreprise ?

Qu'est-ce qu'une entreprise ? La législation allemande répondait à cette question en précisant que « l'entreprise est le lieu où travaillent en commun l'entrepreneur comme chef d'entreprise, les employés et les ouvriers comme personnel, en vue d'atteindre les buts de l'entreprise et pour le bien commun du peuple et de l'Etat ». Cette loi du 20 janvier 1934 insistait sur trois dimensions : le statut des personnes (l'entrepreneur est présenté comme une figure emblématique de l'esprit d'entreprise) ; les finalités de l'entreprise et les aspirations des différents protagonistes (la finalité de l'entreprise ne pouvant se réduire à une simple « maximisation » du profit).

En effet, la naissance d'une entreprise résulte de la combinaison de plusieurs facteurs : une bonne idée, associée à un apport en argent, en moyens humains ou matériels, et aussi à une bonne dose d'enthousiasme.

Elle rassemble l'ensemble des activités d'une personne ou d'un groupe de personnes qui travaillent pour fournir des biens ou des services à des clients.

L'entreprise est une organisation combinant du capital et des compétences dont le but est en général la rémunération la plus satisfaisante possible du capital, cette organisation est animée par une équipe dirigeante qui, avec plus ou moins d'autonomie, définit sa stratégie, coordonne ses activités, elle fournit des biens et des services dans un environnement donné.¹

Une définition communément admise en économie consiste à définir l'entreprise comme une « unité économique dotée d'une autonomie juridique qui combine des facteurs de production (capital et travail) pour produire des biens ou des services destinés à être vendus sur un marché »²

¹ François Leroux, Introduction à l'économie de l'entreprise, Gaëtan Morin Éditeur, 3 e éd., 1992, p. 144.

² Alain Beitone et al., Dictionnaire des sciences économiques, Armand Colin, 2001.

Au total, l'entreprise peut se résumer autour de quatre axes fondamentaux définissant sa politique générale :

- Stratégie (analyse de la concurrence, segmentation, diversification, spécialisation, alliances, ...)
- Structure (structures fondamentales, composites, internationales, ...)
- Décision (management, planification stratégique, ...)
- Identité (aspects psychologiques, culture d'entreprise, ...)

Enfin, l'entreprise est tout à la fois une réalité économique (en termes de production, dépenses, répartition), humaine (en tant que lieu de travail et de relations humaines) et sociétale (en tant que maillon essentiel de la vie collective), de sorte qu'elle apparaît comme une réalité complexe et pluridimensionnelle.

Globalement, en tant que structure juridique et sociale, l'entreprise s'impose comme une institution économique. Mais elle est également, et surtout, une organisation ouverte sur son environnement.

3. Cycle de vie d'une entreprise

Les entreprises traversent des cycles prévisibles. Elles naissent, passent par l'enfance et l'adolescence et, espérons-le, atteignent la maturité. A ce moment, certaines meurent.

D'autres évoluent et passent à une nouvelle phase de leur développement. Les entreprises changent. Bien que chaque entreprise croisse à sa façon, chacune traverse certaines phases définissables. Des styles de leadership et des techniques de gestion différents sont nécessaires aux différentes phases à mesure que l'entreprise grandit. Si la mère et le père exploitent l'entreprise eux-mêmes, ils utiliseront des styles de gestion différents de ceux qu'ils utiliseront dans dix ans lorsqu'ils auront une dizaine d'employés.

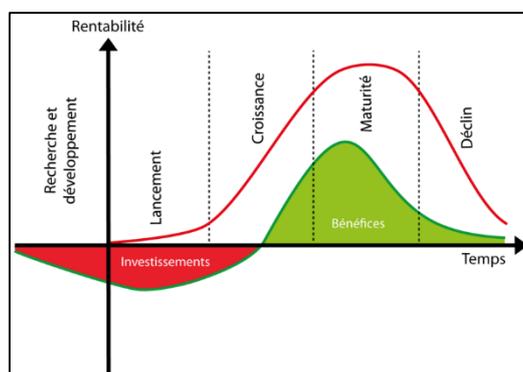


Figure 1 Cycle de vie d'une entreprise (Source : élaborer par l'étudiant)

Ce cycle qui se compose de quatre phases ne se déroule pas nécessairement en douceur. Des reculs importants et des sauts soudains peuvent se produire.

1. Fondation ou naissance de l'entreprise

Le début de toute aventure demande une large vision et beaucoup de dévouement. A cette étape, le propriétaire de l'entreprise tente simplement de survivre au jour le jour. Des questions comme l'embauche de membres de la famille peuvent ne pas être examinées avec soin. Si les membres de la famille sont disponibles et capables, on peut bien s'attendre à ce qu'ils aident. Souvent, l'entreprise ne fait rien d'autre que de travailler fort et de persévérer. La survie est la première préoccupation.

2. Croissance et développement

A mesure que l'entreprise croît, les fondateurs doivent s'occuper d'un ensemble de questions différentes. Les premières années, ils peuvent avoir pu s'acquitter de la plupart des tâches importantes et avoir pris leurs décisions selon chaque circonstance. Dans une entreprise plus importante, ils doivent déléguer des responsabilités et commencer à partager une partie de leur pouvoir décisionnel. Ils embauchent plus d'employés et des questions comme la formation et la transmission des valeurs de l'entreprise prennent plus d'importance. A cette étape, des décisions doivent être prises quant au traitement des membres de la famille et quant à savoir si certains seront considérés pour assumer un rôle de direction dans l'avenir.

3. Maturation

A ce stade, l'entreprise a pris sa croissance et elle est maintenant stable et à maturité. Souvent, vers cette époque, les membres de la deuxième génération seront assez vieux pour participer pleinement à l'exploitation. A ce stade, l'entreprise doit établir des procédures de gestion méthodique. L'entreprise aborde maintenant la question de sa viabilité à long terme. L'entreprise demeurera-t-elle dans la famille ? Un successeur ou un groupe de successeurs veulent-ils la prendre en charge et en sont-ils capables ? Le fondateur est-il prêt à abandonner le contrôle et à se retirer ?

4. Déclin ou renouveau

Vient un temps dans chaque entreprise où des changements sont nécessaires. Toute exploitation qui refuse de changer s'érodera et se dégradera. A cette étape, les fondateurs peuvent être fatigués et hésitent à changer ou à prendre des risques. Un renouveau s'impose.

Le renouveau se produit souvent lorsque l'entreprise est transmise à la génération suivante ou, si l'entreprise ne demeure pas dans la famille, à une propriété et à une direction de l'extérieur. Même si la ferme demeure dans la famille, une direction extérieure peut s'avérer nécessaire s'il n'y a pas de membres de la famille assez compétents pour diriger l'entreprise. Si l'entreprise n'est pas renouvelée, elle s'éteindra probablement.

4. Les structures d'entreprise

On part du principe que dès que l'entreprise atteint une certaine taille, il est nécessaire de préciser le rôle de chaque salarié, d'établir une hiérarchie, et de coordonner le travail de chacun. Il appartient ici aux dirigeants de l'entreprise de bâtir une structure, représentée par un organigramme et définir ce que l'on appelle une organisation. L'organigramme est une représentation graphique de la structure fonctionnelle et de l'organisation hiérarchique des services de l'entreprise.

La structure de l'entreprise est constituée par l'agencement des divers services les uns par rapport aux autres. Etablir la structure de l'entreprise consiste donc : à définir les services à constituer (c'est la répartition de tâches), à établir les attributions de chacun, à fixer les moyens qui doivent leur être affectés, à préciser les relations entre les services (relations hiérarchiques).

En effet, la structure d'une entreprise définit les relations hiérarchiques et fonctionnelles entre les divers collaborateurs, il s'agit de la répartition des responsabilités et du mode de communication interne à l'entreprise.

Selon Mintzberg « la structure de l'entreprise peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. »¹

De ce point de vue, la structure correspond à la manière dont les tâches, les postes de travail (tâches et responsabilités) et les liaisons (relations entre les postes de travail) sont disposés et stabilisés au sein de l'entreprise. Plus encore, il existe un lien très étroit entre la stratégie et la structure en ce sens que la structure apparaît déterminer la stratégie.²

Parmi les principaux facteurs qui influencent sur la structure de l'entreprise, on distingue :

¹ Henry MINTZBERG, Structure et dynamique des organisations, Editions d'Organisation, 1998, p18.

² Alfred CHANDLER, Stratégies et structures de l'entreprise, Editions d'Organisation, 1972.

- Le secteur d'activité : automobile, textile, informatique ...
- Le système technologique : production à l'unité, production automatisée en grandes séries.
- La taille de l'entreprise : PME, Grande entreprise multinationale.
- L'environnement : économique, institutionnel... Plus ou moins stable et complexe.
- La stratégie : diversification, croissance, concentration.

4.1 La structure fonctionnelle

Comme son nom l'indique, la structure fonctionnelle consiste à diviser le travail dans l'entreprise en fonctions (fonction commerciale, financière, fonction production, ressources humaines, recherche-développement, etc....).

À la tête de chaque fonction sera nommé un « chef fonctionnel ». Ce sont donc les fonctions qui constituent le critère de répartition des tâches. C'est Fayol qui, au début de ce siècle avait défini les principales fonctions de l'entreprise (commerciale, comptable, financière, etc....).

La notion de « fonctionnelle » est due à TAYLOR. Elle résulte de l'introduction de spécialisation à qui l'on donne une part de responsabilité, ce qui a pour conséquences qu'un subordonné peut recevoir des ordres de plusieurs chefs. Le responsable peut intervenir dans le cadre de sa compétence, lorsque des problèmes sont posés.

Cette forme de division du travail apparaît à première vue très logique. Chaque fonction est clairement individualisée et on constate que ce type d'organisation est encore assez fréquent. La responsabilité de chaque fonction est confiée à des cadres spécialistes ce qui constitue a priori une garantie d'efficacité. Le partage des tâches semble clair.

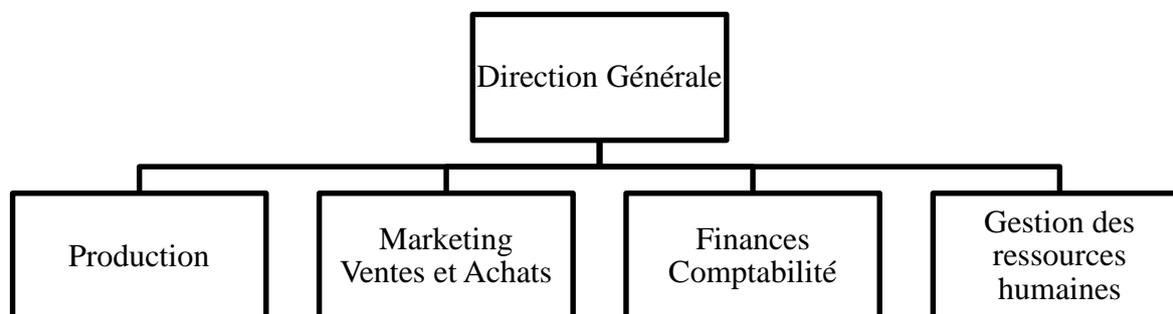


Figure 2 La structure fonctionnelle (Source : élaborer par l'étudiant)

La structure fonctionnelle se caractérise par une spécialisation fonctionnelle de chaque responsable, et une diversité des connaissances et des compétences professionnelles de l'entreprise.

En outre, elle permet une diversité des conseils de la part de différents spécialistes ainsi qu'une meilleure qualité d'exécution des tâches les plus pointues et un rendement supérieur.

4.2 La structure Hiérarchico-fonctionnelle

Ce sont les plus déterminantes et les plus étudiées. Elles s'appuient sur les notions de métiers, en effet, selon les principes de Fayol, repris ensuite par Taylor : tout agent travaillant auprès d'une entreprise ne peut recevoir des ordres que d'un seul chef. C'est une dépendance dite hiérarchique ou d'unicité de commandement.

Il est par ailleurs possible de concevoir une organisation où plusieurs personnes donnent des ordres ou des conseils chacun par rapport à leurs compétences et fonctions respectives. Dans une telle organisation, on parlera de dépendance fonctionnelle.

La structure hiérarchico-fonctionnelle, dite aussi « STAF AND LINE », repose sur l'unité de commandement formée par les chefs hiérarchiques. Mais ces derniers doivent tenir des suggestions et des recommandations des responsables ou des conseillers.

Une structure staff & line repose essentiellement sur le principe hiérarchique d'unicité de la gestion et sur celui du recours à des organes de conseil composés de spécialistes : les responsables hiérarchiques bénéficient de l'assistance de conseillers pour des domaines d'activité précis. Les décisions stratégiques globales étant prises par les directeurs, les responsables fonctionnels sont là pour y contribuer et l'optimiser selon la spécialité liée au service de chacun. Une structure hiérarchique et fonctionnelle s'organise, ainsi, autour d'une ligne de gestion et de pouvoir décisionnel (directeurs opérationnels), et une ligne de conseil et d'assistance (directeurs fonctionnels).

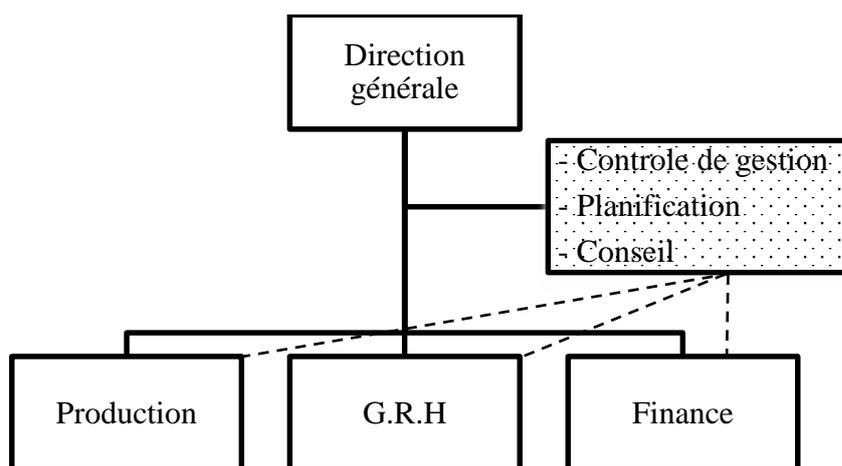


Figure 3 La structure Hiérarchico-fonctionnelle (Source : élaborer par l'étudiant)

On constate que cette structure est hiérarchique dans la mesure où chaque directeur dépend de la direction générale (line). Par contre, un certain nombre de fonctions (contrôle de gestion, planification, etc.) peuvent également intervenir au niveau de ces directions (staff). L'avantage de cette structure est de pouvoir faire appel à des spécialistes compétents mais elles manquent toutefois de souplesse et ceci d'autant plus que plusieurs cadres peuvent intervenir sur un même problème ce qui peut poser des problèmes de coordination et de luttes d'influences.

4.3 La structure divisionnelle

Alors que la structure fonctionnelle s'adapte assez bien aux entreprises qui ne fabriquent qu'un seul type de produits ou tout au moins des produits différents mais pouvant être fabriqués à partir des mêmes matières premières, la structure divisionnelle s'adapte mieux aux entreprises de grande taille dont la production est très diversifiée. Les activités de chaque fonction apparaissent en effet beaucoup trop disparates pour adopter une structure fonctionnelle — on préfère alors une structure par produits ou structure divisionnelle.

La structure divisionnelle convient à des organisations qui éprouvent le besoin d'accorder un degré d'autonomie de fonctionnement à une ou plusieurs des unités qui les composent. La structure divisionnelle s'impose, quand à l'origine, comme dans le cas d'une fusion d'opérations, l'organisation devient poussive et qu'elle compte un trop grand nombre de domaines d'activités différentes pour donner lieu à une gestion efficace de l'activité globale ¹

Comme son nom l'indique, une structure divisionnelle permet la division de votre entreprise en plusieurs unités relativement autonomes, avec une activité précise pour chacune. Ainsi,

¹ Denis Proulx, Management des organisations publiques : théorie et applications, PUQ, 2008, p125.

chaque division a ses propres ressources et sa gestion se fait comme une entité quasi-indépendante. Les objectifs généraux et les décisions stratégiques restent, toutefois, fixés par le dirigeant. Quant à la stratégie de chaque division, elle se met en place au sein de chacune, et ce, au niveau de la production, de la commercialisation, de la gestion du personnel, etc.

Ce sont les structures adoptées par les entreprises œuvrant dans plusieurs domaines d'activité. Chaque division est autonome, avec ses propres ressources et sa propre structure fonctionnelle.

Avec la globalisation et le décloisonnement des marchés, c'est devenu la structure la plus développée et la plus pertinente pour décrire l'activité de l'entreprise. C'est la structure qui a émergé lorsque les organisations ont dû faire face à des environnements plus complexes. En effet, l'entreprise a multiplié ses domaines de compétences sur des marchés multiples (locaux et étrangers).

La structure divisionnelle est basée sur le découpage de l'activité d'une entreprise en sous-ensemble appelés divisions. Généralement ces divisions sont spécialisées par types de produits, clientèles ou zones géographiques. Cette structure permet aux entreprises qui possèdent une activité diversifiée voire complexe de diviser le travail au sein de l'entreprise.

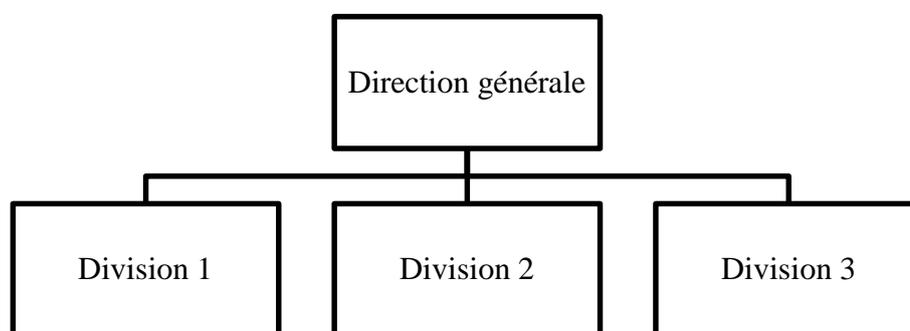


Figure 4 La structure divisionnelle (Source : élaborer par l'étudiant)

Cette structure se caractérise par une décentralisation au niveau des décisions et du pouvoir. En effet, la direction générale donne la stratégie d'ensemble et chaque division gère ses responsabilités opérationnelles.

4.4 La structure organisationnelle de Mintzberg

Dans un effort de classification beaucoup plus ambitieux, qui tente de rendre compte de la diversité des organisations économiques (depuis l'entreprise jusqu'à l'hôpital), Henry Mintzberg (1983) avance l'idée que toute organisation économique se caractérise par la

permanence de ses composantes. Toutefois, la combinaison de celles-ci et leur hiérarchisation conduisent à une forte différenciation des formes organisationnelles.

Henry Mintzberg propose une vision globale de l'entreprise et de sa structure. Il définit les composantes de base de l'organisation et montre que chacune d'elles est plus ou moins développée, ce qui conduit à la définition de structures différentes qu'il appelle « configurations organisationnelles » (ou structurelles).

Dans ce cadre, une nouvelle représentation de la structure des entreprises est définie à partir de six composantes de base :

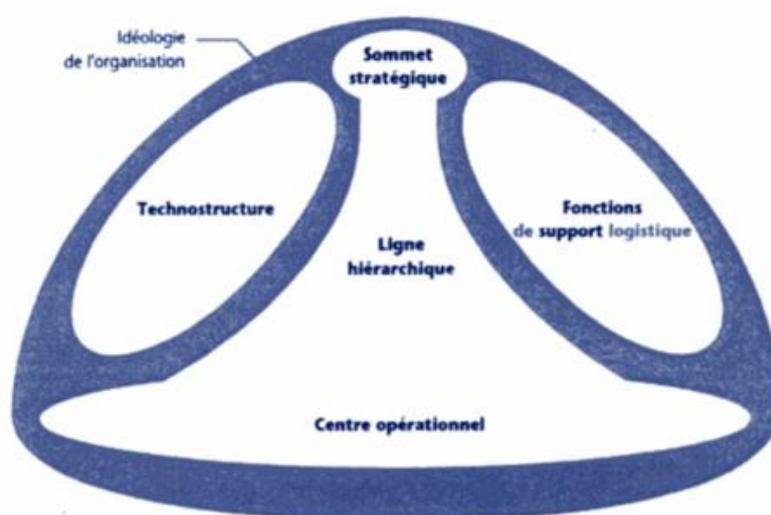


Figure 5 la structure organisationnelle de Mintzberg
(Source : Henry Mintzberg, *le Management*, Editions d'Organisation)

1. Le centre opérationnel : il regroupe toutes les personnes qui effectuent le travail de production de biens ou de services.
2. Le sommet stratégique : il est composé de l'équipe qui prend les décisions stratégiques et qui pilote l'entreprise.
3. La ligne hiérarchique : elle est composée des managers qui assurent le lien entre le sommet stratégique et le centre opérationnel.
4. La technostructure : située en dehors de la ligne hiérarchique, elle est composée des spécialistes qui planifient, organisent le travail et conseillent les autres.
5. Le support logistique : il a pour mission de fournir divers services internes : cafétéria, conseil juridique, service courrier...
6. L'idéologie : cette partie la moins visible de l'organisation désigne l'ensemble des traditions et des croyances qui guident les actions des membres de l'entreprise.

Toute organisation entraîne deux actions contradictoires mais fondamentales : la division du travail en diverses tâches et la coordination de ces tâches pour mener à bien l'activité.¹

En étudiant le poids de chaque composante de base, Henry Mintzberg met en évidence sept configurations :

1. L'organisation entrepreneuriale : ici, le sommet stratégique a un rôle clé (centralisation des décisions, coordination du travail, contrôle) et le centre opérationnel est développé. Cette configuration, qui repose fortement sur les qualités du chef d'entreprise, est adoptée par de petites entreprises et est à rapprocher de la structure simple.
2. L'organisation mécaniste : caractérisée par une forte formalisation et une standardisation du travail, cette configuration accorde une certaine importance à la technostructure mais aussi aux fonctions de support logistique et à la ligne hiérarchique qui est développée. Elle est à rapprocher de la structure fonctionnelle.
3. L'organisation divisionnalisée : ici, le centre opérationnel est composé de plusieurs divisions autonomes à l'intérieur desquelles on retrouve une structure de type mécaniste. Le sommet stratégique définit et contrôle les résultats que chaque division doit atteindre ; la ligne hiérarchique revêt donc de l'importance. On retrouve là la structure divisionnelle ou multi-divisionnelle mise en évidence par Chandler pour les grandes entreprises diversifiées ;
4. L'organisation professionnelle : le centre opérationnel est composé de professionnels hautement qualifiés qui ont une autonomie importante dans leur travail et qui bénéficient du soutien des fonctions de support logistique. La technostructure et la ligne hiérarchique sont peu développées, comme pour un cabinet d'expertise comptable ou pour un hôpital ;
5. L'organisation innovatrice (ou adhocratie) : elle regroupe au sein d'équipes pluridisciplinaires des spécialistes du support logistique, des opérateurs et des managers pour la réalisation de projets innovants, comme pour la structure matricielle. La formalisation du travail y est faible.
6. L'organisation missionnaire : la composante la plus importante de cette configuration est l'idéologie. C'est elle qui mobilise les membres de l'entreprise, souvent dans le cadre de l'une des cinq configurations précédemment décrites.

¹ Michel Monereau (2008), op. cit. p34.

7. L'organisation politique : ici, la dimension politique de l'entreprise est particulièrement forte. Les jeux de pouvoir entre individus et/ou groupes perturbent l'activité de l'entreprise et définissent une coordination informelle.

4.5 La structure matricielle

La structure matricielle est une structure par fonctions combinée avec une organisation par projets. L'entreprise souhaite allouer les mêmes ressources à des projets différents non hiérarchisables. Ce type de structure a pour but de remédier aux inconvénients que comporte la structure divisionnelle, c'est-à-dire l'éclatement de l'entreprise, en la croisant avec une structure de type fonctionnel.¹

Elle correspond en quelque sorte à une combinaison de deux structures (fonctionnelle et divisionnelle). En effet, si la division du travail est conçue à la fois en termes de fonction et de branche on parle de structure matricielle à plusieurs dimensions.

Donc, elle consiste à croiser les structures fonctionnelles et divisionnelles, permettant ainsi d'obtenir une structure disposant de départements fonctionnels et d'unités par produit, projet ou marché.

Cette structure définit différents groupes de travail, certains sont sous une autorité opérationnelle, alors que d'autres sont sous une autorité fonctionnelle. Elles s'organisent autour d'un projet particulier, avec des fonctions bien définies pour chaque collaborateur. C'est une structure propre aux grandes entreprises qui sont caractérisées par :

- des lignes de produits variées.
- des projets longs et complexes.
- un environnement de travail en évolution rapide.

¹ Michel Monereau (2008), op. cit. p28.

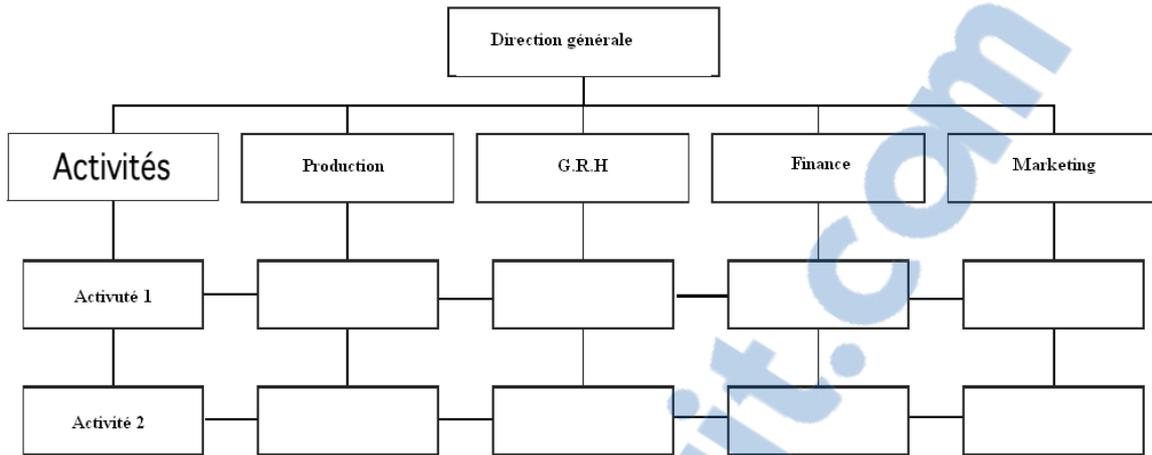


Figure 6 La structure matricielle (Source : élaborer par l'étudiant)

Elle permet de développer des activités innovantes avec une coordination optimale entre les diverses fonctions qui y sont liées et expertise assurée par chaque service fonctionnel.

4.6 La structure multidimensionnelle

Cette structure repose sur le même principe que la structure matricielle, mais associe une double, voir une triple ligne hiérarchique permanente. Elle est moins flexible que la structure matricielle, son extrême complexité rend souvent l'organisation ingérable.

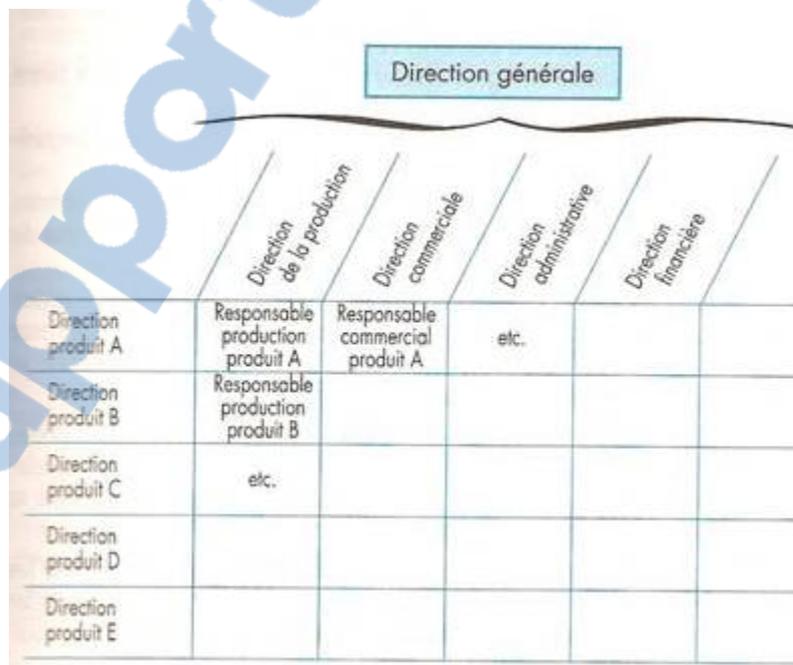


Figure 7 . La structure multidimensionnelle
(Source : Michel Darbelet et al. Notions fondamentales de management, Foucher, 2006, p38)

5. Classification des entreprises

Il existe plusieurs façons de classer une entreprise. Parmi lesquelles, on cite :

1. Classification par secteur économique : On distingue trois secteurs :

- ✓ Le secteur primaire : qui regroupe l'ensemble des entreprises agricoles ou travaillant dans les domaines de l'extraction ou de l'exploitation forestière, c'est-à-dire l'ensemble des entreprises ayant une activité principale directement liée à l'exploitation des ressources naturelles.
- ✓ Le secteur secondaire : qui regroupe l'ensemble des entreprises produisant des biens économiques, c'est-à-dire l'ensemble des entreprises dont la production provient d'une activité de transformation.
- ✓ Le secteur tertiaire : qui regroupe l'ensemble des entreprises dont la fonction est de fournir un service qu'il soit marchand ou non marchand, à destination des entreprises ou des particuliers.

2. Classification par taille et impact économique : Selon la taille ou la dimension, on distingue la petite, la moyenne et la grande entreprise.

Trois principaux critères quantitatifs peuvent être utilisés pour définir la taille d'une entreprise. Le nombre de travailleurs ou salariés ... La valeur des immobilisations ... Le chiffre d'affaires.¹

Cependant, plusieurs spécialistes intéressés par la question de taille de l'entreprise, retiennent les critères des effectifs salariés pour classer les entreprises.

- ✓ Petite entreprise : celui qui emploie de 1 à 19 salariés.
- ✓ Moyenne entreprise : celle qui emploie un effectif de 20 à 499 salariés.
- ✓ Grande entreprise : celui qui emploie un effectif de 500 salariés et plus.

3. Classification par branche et secteur d'activité :

- ✓ Le secteur : Ensemble des entreprises ayant la même activité principale.
- ✓ La branche : Ensemble d'unités de production fournissant un même produit ou service.

4. Classification en fonction de l'activité :

- ✓ Entreprise artisanale : effectuer un travail manuel pour le vendre.
- ✓ Entreprise commerciale : acheter pour revendre sans transformation.

¹ Bureau international du travail, Promouvoir l'emploi : politiques, compétences, entreprises, International Labour Organization, 2004, p100.

- ✓ Entreprise industrielle : transformer la matière 1ère et vendre des produits finis (ou semi-finis).
- ✓ Entreprise agricole : cultiver la terre et vendre la récolte.
- ✓ Entreprises de services : fournir un travail sans fabriquer d'objet et le vendre.

5. **La classification juridique** : On distingue deux catégories d'entreprises selon la nature des capitaux apportés et des objectifs recherchés :

- ✓ Les entreprises privées (individuelles et sociétaires).
- ✓ Les entreprises publiques, gérées par l'Etat.

6. Finalités et objectifs de l'entreprise

Les finalités d'une entreprise traduisent sa vocation, sa raison d'être, les buts qu'elle s'est fixée dès sa création, alors que les objectifs sont les buts chiffrés que la firme cherche à remplir pour atteindre ses finalités.

En fait, l'entreprise ne poursuit pas un but unique mais presque toujours plusieurs buts. Entre eux, une hiérarchie peut exister, elle n'est pas toujours la même. Non seulement elle varie d'une entreprise à l'autre, mais elle varie aussi dans la même entreprise en raison des circonstances et des époques.

L'organisation doit déterminer les orientations de sa politique générale en fonction de sa finalité, puis définir les objectifs stratégiques qui lui permettront de l'atteindre.¹

6.1 La finalité de l'entreprise :

L'entreprise ne peut être réduite à une entité uniquement orientée vers la maximisation du profit. En effet, l'entreprise reflète aussi les aspirations de la société et ne se décline pas uniquement en termes de biens et services offerts à la clientèle. La finalité de l'entreprise est, selon Peter Drucker, sa raison d'être c'est-à-dire qu'elle traduit l'idée que l'entrepreneur se fait de l'entreprise avant sa création. Mais, la finalité ne traduit pas uniquement par des motivations d'ordre économique. Sa mise en œuvre pose aussi la question de la responsabilité de l'entreprise en matière d'éthique, sociale et environnementale. Il n'existe donc non pas une finalité mais des finalités justifiant l'existence d'une entreprise.

¹ Thierry Brunet et al. (2006), op. cit. p54.

La notion de finalité, sous-tend une idée d'aboutissement, correspond au but principal que vise l'entreprise. Par extrapolation, on peut la considérer comme la raison d'être de l'entreprise, c'est-à-dire sa mission. Sa définition est plurielle et dépend de l'angle d'étude. On distingue finalités économiques, sociales (internes ou externes) comme le montre le tableau suivant :

	Internes	Externes
Finalités économiques	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Développer une bonne rentabilité. ✓ Survivre. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Assurer un service public. ✓ Répondre aux besoins des consommateurs.
Finalités sociales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Développer la participation des salariés aux décisions (ex : cercle de qualités). ✓ Mettre en place la participation financière des salariés au résultat de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mettre en place une meilleure information du consommateur. ✓ Sécurité du projet.

Tableau 1 La notion de finalité (Source : Bréal, 2005)

La finalité de l'entreprise correspond à sa raison d'être. Bien entendu, il s'agit avant tout de satisfaire les besoins du marché en produisant des biens et des services. Mais cet objectif général n'est pas le but que poursuivent les fondateurs et dirigeants de l'entreprise.

En fait, la finalité d'une entreprise est très variable selon son type et selon l'environnement économique et social dans lequel elle évolue. En système capitaliste, le but est l'obtention d'un profit maximal. Toutefois, de nombreux économistes considèrent que dans les grandes entreprises, il est nécessaire de dissocier l'intérêt des apporteurs de capitaux (actionnaires) et celui des dirigeants.

Les dirigeants ne recherchent pas systématiquement le profit maximum - ils peuvent rechercher le pouvoir, l'indépendance, le prestige, la croissance de l'entreprise, la satisfaction du client ou tout simplement donner un sens à leur vie ! - quant aux apporteurs de capitaux ils sont souvent beaucoup plus intéressés par des profits spéculatifs à court terme que par la vie de l'entreprise - pourtant, ils en sont les propriétaires ! Il est donc difficile de dégager des constantes en la matière et ceci dans la mesure où les entreprises varient par leur taille et le marché sur lequel elles évoluent. Aujourd'hui il est clair que la finalité de l'entreprise dépasse largement la simple recherche du profit - son rôle s'étend à la société toute entière et à l'environnement.

Une entreprise peut avoir différentes finalités : exister et survivre, se développer et se diversifier, assurer la rémunération du capital et du travail, conserver son indépendance et permettre au personnel de l'entreprise de réaliser ses aspirations.

Parmi tous les buts qu'elle peut poursuivre, il y en a qui apparaissent essentiels tel que la poursuite de l'activité, la recherche de la pérennité, la recherche du profit.

En outre, bien que la finalité principale de l'entreprise reste de faire du bénéfice mais cela n'empêche pas que chaque entreprise a ces propres finalités influencées par les valeurs personnelles de ces dirigeants et des associés, l'histoire de l'entreprise et les contraintes de l'environnement.

6.2 Les objectifs de l'entreprise

Les objectifs sont l'expression des finalités d'entreprise. Un objectif est un résultat précis à atteindre dans un délai déterminé. Il est défini quantitativement et/ou qualitativement. La formulation d'un objectif s'accompagne de la définition des moyens à mettre en œuvre.

En fait, les objectifs s'inscrivent dans la finalité. Ils apparaissent comme des résultats concrets à atteindre. Ils correspondent à des éléments précis et déterminés (production, chiffre d'affaires, parts de marché).

Dans ce cadre, les objectifs de l'entreprise sont divers. Ils peuvent être fixés à long ou à moyen terme (c'est-à-dire à plus d'un an) ou à court terme (à réaliser dans l'année). On peut les classer en objectifs de rentabilité, de profit, de part de marché, de diversification, de productivité, d'innovation, de qualité, de prestige, de formation du personnel, etc.

On distingue aussi les objectifs internes ou externes à l'entreprise (améliorer la communication par exemple). Certains sont plus importants que d'autres, d'où leur hiérarchisation. Ils sont déterminés par différents facteurs tels que la personnalité du dirigeant, l'environnement économique et social, l'éthique de l'entreprise ou encore ses potentiels (technique, financier, humain, organisationnel, mercatique...).

Autrement dit, une organisation regroupe des personnes, des idées, des capitaux, pour atteindre un objectif. La question qui se pose alors est celle de cet objectif : quels buts les entreprises cherchent-elles à atteindre ?

- **Les objectifs économiques :**

Dans de nombreux pays, mais pas dans tous, le principal objectif d'une entreprise et du procurer à ses actionnaires le rendement à long terme le plus élevé possible (valeur actionnariale).¹

Pour les économistes, l'entreprise a longtemps été assimilée à une sorte de boîte noire. Dans cette boîte noire rentrent des facteurs de production (du personnel, des matières premières, des machines) qui ressortent sous la forme de produits ou services.

Avant tout, l'entreprise cherche à dégager un bénéfice pour assurer son développement, c'est-à-dire grandir tout en luttant contre la concurrence. Selon les économistes, l'objectif de l'entreprise se limitait alors essentiellement à la maximisation du profit.

Pour réaliser un bénéfice, l'entreprise doit vendre des biens et des services à un prix supérieur à leur coût de production.

Rappelons que le profit est la différence entre les recettes et les coûts de l'entreprise. A l'aide de calculs mathématiques, les économistes pouvaient alors prédire la quantité à produire pour que le profit soit le plus élevé possible. Ce point de vue est partagé par les actionnaires.

En effet, plus les profits de l'entreprise sont élevés, plus les dividendes (à savoir ce que l'entreprise va verser comme prime aux actionnaires) le sont aussi. Les actionnaires ont donc intérêt à ce que l'entreprise réalise un profit important, afin de recevoir un plus gros dividende.

- **Les objectifs sociaux :**

L'entreprise a également un rôle social :

- ✓ Elle fournit du travail, embauche du personnel, crée des emplois.
- ✓ Elle distribue des revenus (ex : salaire).
- ✓ Elle dynamise souvent l'activité d'une ville ou d'une région.

L'entreprise aurait pour objectif de contribuer au bonheur de la société.

¹ Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, Guide des bonnes pratiques en matière d'information sur la gouvernance d'entreprise, United Nations Publications, 2007, p7.

Elle étant un acteur majeur de l'économie et de la société, son comportement peut avoir des conséquences (positives ou négatives) sur l'ensemble de la société. Les entreprises ont donc une forme de responsabilité vis-à-vis de la société, on parle d'ailleurs de « Responsabilité sociale de l'entreprise ».

Ainsi, certaines grandes entreprises suivent, en parallèle de leur objectif économique, des objectifs sociétaux : une politique sociale généreuse pour ses salariés, la protection de l'environnement, la réduction des inégalités,...

Les objectifs poursuivis par l'entreprise sont donc multiples, tout dépend du point de vue duquel on se place, et de l'échelle à laquelle on regarde cette organisation bien particulière.

Aujourd'hui, l'entreprise a des responsabilités encore plus importantes vis-à-vis de la société

- ✓ Elle doit améliorer la formation des salariés.
- ✓ Elle doit tout mettre en œuvre pour protéger l'environnement (politique de développement durable).
- ✓ Elle doit faire de son mieux pour régler les problèmes de société (chômage, illettrisme, embaucher des travailleurs handicapés, etc.).

7. Théories des organisations

Avec la seconde révolution industrielle, de grandes entreprises industrielles émergent, rendant leur gestion plus complexe.

La recherche de meilleures performances pour l'entreprise a conduit les praticiens à théoriser les résultats de leurs recherches ou de leurs observations. Les premiers théoriciens se sont intéressés exclusivement à l'entreprise puis à l'organisation de la production. Progressivement, leur champ de réflexion s'est élargi à l'ensemble des organisations.

Historiquement, l'analyse des organisations, en ce compris la relation de celles-ci à leur contexte, a été abordée par les chercheurs à travers la théorie des organisations, principalement en économie et en sociologie.¹

L'organisation est définie comme étant un système social organisé pour atteindre un certain type d'objectif. Elle suppose un but formel, une division des tâches et une attribution des

¹ Andreia Lemaître, Organisations d'économie sociale et solidaire. Lecture de réalités Nord et Sud à travers l'encastrement politique et une approche plurielle de l'économie, Presses univ. de Louvain, 1 janv. 2009, p7.

rôles, un système de communication, un mécanisme de prise de décisions, un ensemble de règles d'évaluation de l'activité.

Plusieurs grands courants de pensée se dessinent, chacun privilégiant une approche particulière de l'organisation. Chaque mouvement se développe en réaction à celui qui le précède en l'intégrant plus ou moins partiellement. De ce fait, les différents mouvements forment un tout.

La théorie des organisations recherche des modèles qui permettront d'avoir une meilleure organisation de la production, mais aussi de meilleures performances pour l'entreprise.

La théorie des organisations trouve son origine, dans un premier temps, dans la réflexion de praticiens de l'entreprise, qu'ils soient dirigeants ou ingénieurs, et par la suite, d'universitaires qui appartiendront à diverses branches des sciences humaines, et qui s'intéresseront aux comportements de l'individu. Cette démarche ouvrira la voie à la sociologie de l'entreprise.

Devenue une discipline scientifique autonome, la théorie des organisations, constituée d'un ensemble de concepts, regroupe plusieurs grands courants de pensée, dont chacun offre une approche différente de l'organisation de l'entreprise.

7.1 La théorie classique

Au début du XXe siècle, les activités administratives commencent à prendre une certaine ampleur, mais leur prise en compte effective dans les pratiques managériales reste faible, tant l'attention des responsables continue à être centrée sur l'organisation des activités industrielles.

En fait, avec l'émergence de la société industrielle marquée par l'exode rural, on quitte progressivement le modèle fondé sur la tradition et la coutume, pour entrer dans un modèle rationaliste conforté par l'essor des sciences et des techniques.

On abandonne le modèle de l'atelier pour celui de l'usine, qui doit trouver un nouveau mode d'organisation de sa production pour intégrer la mécanisation du travail, la gestion des effectifs, la concurrence et une demande croissante de produits standardisés.

L'école classique des organisations, fondée sur un courant de pensée empirique se référant à la pratique de dirigeants d'entreprise et d'ingénieurs, se développe suivant deux axes : scientifique et organisationnel.

Les organisations se développent avec l'accélération de l'industrialisation et l'apparition de la grande entreprise dans laquelle le capital (détenu par les propriétaires) et le pouvoir (entre les mains des dirigeants) sont dissociés.

L'entreprise est alors considérée comme une machine, dont les ouvriers sont l'un des rouages.

Les principes de cette école sont :

- ✓ La division du travail
- ✓ La spécialisation des tâches
- ✓ L'unicité de commandement
- ✓ La hiérarchisation des fonctions.

École de pensée	Auteurs	Théories
École classique	Frederic Winslow Taylor (1856-1915)	L'Organisation Scientifique du Travail
	Henry Ford (1863-1947)	Le travail à la chaîne
	Henri Fayol (1841-1925)	Fonction administrative
	Max Weber (1864-1920)	Organisation bureaucratique

Tableau 2 Les théories de l'école classique (Source : élaborer par l'étudiant)

7.1.1 L'Organisation Scientifique du Travail (Frederic Winslow Taylor)

Taylor est considéré comme l'un des membres fondateurs de la théorie des organisations. Son parcours personnel permet de comprendre l'origine de ses travaux et son cadre d'analyse.

Né aux États-Unis au milieu du XIX^e siècle, F.W. Taylor a reçu une éducation sévère et a développé très jeune une passion ou une obsession pour la mesure, la quantification. Sa première formation, celle de mécanicien, lui permit d'être engagé comme ouvrier à l'usine Midvale Steel. En peu de temps, il gravit tous les échelons de la hiérarchie, passant de contremaître à chef d'atelier, chef dessinateur, puis ingénieur. Après des études du soir, il obtint son diplôme d'ingénieur. À l'usine de la Midvale, il observa rapidement le caractère artisanal et peu productif du travail ouvrier, puis il se mit à l'observation systématique, au calcul du temps et des mouvements nécessaires à l'accomplissement efficace d'une tâche. Taylor est ainsi à l'origine du mouvement connu sous le nom d'organisation scientifique du travail, ou taylorisme.¹

¹ Laurent Bélanger et Jean Mercier, Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations, Presses Université Laval, 2006, p78.

Ce parcours le conduit à maîtriser les différents aspects du travail productifs et à développer une vision globale du travail en atelier.

Il développe une conception mécaniste de l'organisation du travail :

- Une division verticale du travail : distinguant les concepteurs et les exécutants.
- Une division horizontale du travail : les tâches sont spécialisées et le travail parcellisé pour aboutir à un « one best way » au niveau des processus du travail.
- Un travail contrôlé : par la mise en place de contremaîtres.
- Un salaire au rendement : pour motiver le salarié et garantir une productivité de débit.

En fait, s'il fallait déterminer la date de naissance exacte de la théorie du management moderne, l'année 1911, qui voit la publication des Principes d'organisation scientifique des usines de Frederick Taylor (1856-1915), aurait de bonnes chances de l'emporter. Cet ouvrage, dont le propos devait être aussitôt adopté par les managers du monde entier, décrit la théorie du management scientifique qui utilise une méthodologie scientifique pour établir la « manière optimale » de réaliser une tâche (le « one best way »). Les études qu'il mènera avant et après la publication de son livre vont consacrer Taylor comme le père de la théorie du management scientifique.

Taylor a pour ambition de révolutionner les mentalités, celles des ouvriers comme celles des patrons, en établissant des règles claires permettant d'améliorer la productivité. Il dégager les quatre principes de base du management :

1. Substituer à l'empirisme traditionnel la connaissance scientifique des divers aspects du travail de chaque individu.
2. Sélectionner, former, éduquer et perfectionner scientifiquement les ouvriers. (Auparavant, on les laissait choisir leur métier et ils se formaient seuls, du mieux qu'ils pouvaient).
3. Établir une coopération franche avec les ouvriers, de manière à s'assurer que l'ensemble du travail soit effectué conformément aux principes scientifiques établis.
4. Répartir le travail et les responsabilités de manière à peu près égale entre la direction et les ouvriers. La direction se chargera de toutes les tâches pour lesquelles elle se montrera plus compétente que les ouvriers (Auparavant, la quasi-totalité du travail et la majorité des responsabilités incombaient à ces derniers).

Taylor affirme que le respect de ces principes assurera la prospérité de tous : les employés seront mieux payés et les dirigeants verront leurs bénéfices augmenter. Le taylorisme finira par être adopté par de très nombreuses entreprises.

7.1.2 Le travail à la chaîne et la standardisation de la production (Henry Ford)

Industriel, il a introduit le principe du travail à la chaîne et a appliqué les principes d'une organisation scientifique du travail édictés par Taylor.

Ford va venir compléter le système taylorien en réussissant à articuler plus étroitement la sphère de la production et celle de la consommation (principe des salaires élevés donnés aux ouvriers pour qu'ils puissent racheter le surcroît de production obtenu grâce à l'élévation du rendement du travail ouvrier).

C'est Ford également qui va prôner l'introduction des chaînes de montage (avec le principe du convoyeur qui réduit encore davantage les gestes humains à accomplir : c'est à présent la machine qui apporte le matériau à l'homme et non l'homme qui va vers la machine). La chaîne de montage va encore accentuer la parcellisation des tâches de l'ouvrier.

Cette approche va développer encore davantage la dimension mécaniste des méthodes de travail pour lesquelles le salarié n'apparaît comme n'étant que le simple prolongement de la machine.

Henri Ford considérait ses salariés comme ses premiers clients potentiels et en doublant les salaires par l'instauration d'une rémunération de cinq dollars par jour, il plaça en adéquation son modèle de production avec l'avènement de la consommation de masse.

7.1.3 L'administration industrielle de l'organisation (Henri Fayol)

Théoricien français de l'administration des entreprises, Henri Fayol est un ingénieur des mines et gestionnaire qui devint directeur général d'une entreprise minière française en déclin. Il suscita l'admiration en redressant l'entreprise et il créa, à sa retraite, un centre pour l'étude de l'administration dans le but de formuler et transmettre la sagesse qu'il a acquise en ce domaine. Dans son ouvrage intitulé "Administration industrielle et générale", publié pour la première fois en 1916, il présente ce qu'il définit comme des principes universels pour l'administration rationnelle des activités de l'organisation.¹

¹ Mary Jo Hatch et Ann L. Cunliffe, Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples, De Boeck Supérieur, 7 août 2009, p60.

Il est l'un des premiers à théoriser des modes d'administration d'une entreprise en analysant en particulier la nature et la fonction de direction.

Dans son ouvrage, il présente les cinq principes universels sur lesquels doivent reposer l'administration et le fonctionnement d'une organisation :

- Prévoir et planifier
- Organiser l'allocation des ressources
- Commander
- Coordonner
- Contrôler

L'administration de l'entreprise se pilotera autour d'une organisation au service d'une planification stratégique. Dans un souci d'efficacité, la chaîne de production doit respecter un principe essentiel : « l'unité de commandement » : un seul chef pour chaque employé.

Fayol estime que toutes les activités dans l'entreprise se répartissent en six catégories :

1. La fonction technique : production, fabrication, transformation
2. La fonction commerciale : achats, ventes, échanges
3. La fonction financière : recherche et gestion des capitaux
4. La fonction de sécurité : protection des biens et des personnes
5. La fonction de comptabilité : inventaire, bilan, prix de revient...etc.
6. La fonction administrative : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

Cette dernière fonction représente ce que l'on nomme aujourd'hui « management ». Pour Fayol, l'efficacité de la fonction administrative dépend de l'application d'un certain nombre de principes. Ces principes, qui sont au nombre de 14, sont souples et susceptibles de s'adapter aux conditions de l'entreprise, de son activité et de son personnel.

Les quatorze principes développés par Fayol sont les suivants :

1. Division du travail : fait d'ordre naturel, la division du travail a pour conséquences la spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs.
2. Autorité et responsabilité : l'autorité, droit de commander et pouvoir de se faire obéir, a pour corollaire la responsabilité (sanction qui accompagne l'exercice du pouvoir),
3. Discipline : mise en place de conventions qui ont pour objet l'assiduité et le respect des règlements.
4. Unité de commandement : règle fondamentale qui édicte que, pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef.
5. Unité de direction : un seul chef et un seul programme d'opération visant le même but.

6. Subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général
7. Rémunération : la rémunération dépend de l'effort de chacun, elle doit être équitable et aussi satisfaisante que possible.
8. Centralisation : est un fait d'ordre naturel, mais le degré de centralisation et de décentralisation, est fonction de l'activité et de la qualité du personnel.
9. Hiérarchie : la voie hiérarchique est le chemin que suivent, en passant par tous les degrés de la hiérarchie, les communications qui partent de l'autorité supérieure ou qui lui sont adressées. Ce chemin est imposé à la fois par le besoin d'une transmission assurée et par l'unité de commandement. Les passerelles, dans la mesure où elles ont été autorisées par la hiérarchie, sont parfois recommandées parce que plus simples et plus rapides.
10. Ordre matériel et social : « une place pour chaque chose et chaque chose à sa place. Une place pour chaque personne et chaque personne à sa place ».
11. Équité : elle résulte de la combinaison de la bienveillance et de la justice
12. Stabilité du personnel.
13. Initiative : « toutes choses égales par ailleurs, un chef qui sait donner de l'initiative à son personnel est infiniment supérieur à un autre qui ne le sait pas ».
14. Union et harmonie du personnel : tout en insistant sur le principe de l'unité de commandement Fayol recommande d'éviter les démarches de type « diviser pour régner ». Il recommande également d'éviter l'abus des communications écrites.

Fayol a modernisé les pratiques de management de l'époque en introduisant une démarche managériale qui complètera la culture industrielle des dirigeants (qui sont issus pour la plupart de grandes écoles d'ingénieurs) et la dimension technique de l'Organisation Scientifique du Travail de Taylor.

7.1.4 L'administration bureaucratique (Max Weber)

Sociologue allemand, professeur d'économie politique, il approche la notion d'organisation et plus précisément l'entreprise à partir des sciences humaines et sociales (... « Ethique protestante et l'esprit du capitalisme-1905 »... « Economie et société » -1922...).

Il va en particulier analyser les interactions individus-autorité en cherchant à dépasser la simple vision mécaniste de l'organisation. Il va ainsi définir « des idéaux type » c'est à dire des situations et constructions optimales qu'il convient de comparer à la réalité, la bureaucratie correspondra ainsi pour lui à « un idéal type » en matière organisationnelle.

Son approche s'articule autour de l'analyse de l'autorité dans l'organisation et de sa légitimité (autorité reconnue et acceptée par chaque acteur de l'organisation). Selon Weber, on distingue trois formes d'autorité :

L'autorité charismatique : Weber est le premier théoricien à utiliser le terme charisme en le considérant comme les qualités naturelles qui permet à un individu de disposer d'une ascendance sur les autres. La pérennité de l'expression de cette forme d'autorité est dépendante de la reconnaissance des qualités du leader par le groupe.

L'autorité traditionnelle : qui se transmet par usage (par exemple, autorité léguée de père en fils dans une entreprise familiale).

L'autorité rationnelle ou légale : qui se rattache non pas à la personne mais à la fonction : elle est déterminée par la règle et par une logique de fonctionnement (l'autorité incarne la direction et les membres de l'organisation sont des fonctionnaires c'est à dire qu'ils remplissent une fonction déterminée par l'autorité).

Cependant cette approche comportait certaines limites :

- Une approche normative à la recherche des principes d'un modèle idéal et universel d'organisation.
- L'ignorance des besoins secondaires des individus (au sens de Maslow) et des interactions entre individus.
- L'ignorance des interactions et des interrelations entre l'organisation et son environnement.

Progressivement, la prise en compte du facteur humain et la nécessité d'une humanisation des relations de travail vont s'exprimer, en particulier sous l'impulsion du courant des relations humaines.

7.2 Théorie des relations humaines

Les théories administrative et scientifique du travail, pour importants que soient leurs apports en matière d'organisation, ont ignoré une composante essentielle de cette dernière : l'homme, elles se sont limitées à l'étude de l'organisation technique du travail.

L'évolution des techniques de production et les transformations qu'elle implique quant à la nature du travail donne naissance à l'ergonomie. L'ergonomie a pour finalité l'adaptation du travail à l'homme.

L'école des relations humaines se développe à la fin des années 1930, en réaction à l'école classique rationaliste (déshumanisation du travail qui a réduit l'homme à l'état de machine, salaire au rendement, cadences infernales...) qui montre ses limites à travers un absentéisme important et une montée des conflits sociaux durs.

Durant l'entre-deux guerres, un certain nombre de psychologues sociaux ont commencé à s'intéresser de près aux problèmes du travail, surtout à la suite des nombreuses situations d'insatisfaction et de manque de motivation engendrées par le taylorisme.

Il faut un nouveau modèle. Il sera fondé sur le courant de pensée qualitatif, qui met l'homme au centre de sa réflexion en lui rendant sa dignité et en donnant au travail un sens plus humain. L'école des relations humaines permet de faire ressortir l'impact des facteurs psychologiques sur la productivité des entreprises. Son initiateur, Elton Mayo (1880-1949), ne rejette pas globalement les fondements de l'organisation taylorienne.

En outre, l'école des relations humaines critique l'école classique parce qu'elle néglige la nature humaine du travail et les motivations et démotivations des salariés. Elle étudie l'attitude des hommes au travail, leur psychologie et le comportement des groupes de travail. Elle accorde donc à la dimension humaine de l'entreprise une place essentielle.

Les principes de cette école reposent sur :

- ✓ La notion de groupe.
- ✓ La responsabilisation de l'individu.
- ✓ L'intérêt donné au travail.
- ✓ La reconnaissance sociale des individus.

École de pensée	Auteurs	Théories
École des relations humaines	Elton Mayo (1880-1949)	Expérience de Hawthorne
	Abraham Maslow (1908-1970)	Pyramide des besoins
	Douglas Mac Gregor (1906-1964)	Théories X et Y
	Frederick Herzberg (1923-2000)	Enrichissement des tâches

Tableau 3 les théories de l'école des relations (Source : élaborer par l'étudiant)

L'école des relations humaines a accumulé au cours des années une quantité impressionnante d'études empiriques. Même si on peut dire que toutes ces études concernent la dimension

humaine de l'organisation, c'est-à-dire de l'individu, elles n'utilisent pas toujours la même perspective. On relève en effet à cet égard plusieurs dimensions.¹

7.2.1 La prise en compte des conditions de travail (Elton Mayo)

Elton Mayo a travaillé essentiellement sur des thèmes tels que les relations entre la productivité et le moral des employés, les rapports humains à l'intérieur de groupes, et entre les groupes eux-mêmes.

Il a été un professeur de psychologie industrielle, il réalise différentes recherches sur les comportements du salarié à son poste de travail. Son étude la plus connue est celle qu'il réalise de 1927 à 1932 au sein des ateliers Hawthorne de la Western Electric Company à Chicago.

Après avoir pensé que l'augmentation de la productivité des salariés résultait de l'amélioration des conditions d'éclairage du poste de travail, cette société constate que d'autres facteurs expliquent l'amélioration du rendement de ces salariés. C'est alors que l'entreprise fait appel à des chercheurs d'Harvard et en particulier à Elton Mayo.

Ce dernier modifia les conditions de travail de six ouvriers dans un atelier (temps de repos, horaires de travail, aménagement du poste de travail,...) pour en constater les effets. Cette démarche fut accompagnée d'une campagne d'entretiens menée auprès des 1600 salariés de l'usine qui révéla que non seulement l'organisation était constituée d'un niveau formel, piloté par le bureau des méthodes, mais aussi d'un système informel qui conditionne les comportements au travail : les sentiments et les interrelations entre les individus. Cette démarche quasi anthropologique révéla « l'effet Hawthorne » à savoir une corrélation positive entre la prise en compte des facteurs psychologiques liés aux conditions de travail et la productivité.

Cependant, alors que des salariés de l'entreprise ne faisaient l'objet d'aucun changement de leur condition de travail, leur productivité augmenta malgré tout. « L'effet Hawthorne » démontra ainsi que le seul fait d'exprimer de l'intérêt aux conditions de travail influençait positivement la productivité.

L'apport essentiel de Mayo fut de formaliser une rupture avec l'approche mécaniste et scientifique du travail en intégrant en particulier la dimension des relations interpersonnelles.

¹ Laurent Bélanger et Jean Mercier (2006), op. cit. p15.

Parti d'une hypothèse taylorienne sur le lien entre les conditions matérielles du travail et la productivité, Mayo a découvert l'importance du climat psychologique et des modalités du commandement sur le comportement au travail.

Il a mis l'accent sur les relations de groupes qui se constituent entre les travailleurs. Après avoir observé qu'entre différents groupes se forment des clivages qui ne sont imposés ni par la direction ni par les contraintes du travail, mais qui sont dus aux agents de l'entreprise eux-mêmes, il a compris qu'il existe des normes propres aux groupes, normes qui sont relatives au niveau de production et aux relations avec les supérieurs.

Mayo en a conclu qu'il faut comprendre l'organisation comme étant un « système social » ; les sentiments des travailleurs, leurs motivations ne peuvent se comprendre qu'à partir de l'ensemble des relations qu'ils entretiennent avec les divers groupes, et notamment les techniciens et les chefs.

7.2.2 La théorie des besoins et des motivations (Abraham Maslow)

Psychologue, il centre son analyse sur la question de la motivation au travail (... « Motivation personality »...1934) et il propose en particulier sa fameuse pyramide des besoins en distinguant les besoins primaires des besoins secondaires : les motivations de l'individu, en particulier au travail, sont conditionnées par la recherche de la satisfaction de besoins.

Il hiérarchise ces besoins en expliquant en particulier que les salariés n'ont conscience de l'existence d'un niveau de besoin secondaire que si les besoins de niveau inférieur ont été satisfaits.

Abraham Maslow a proposé une hiérarchisation des besoins déterminant la motivation humaine. C'est ainsi qu'il a défini sa fameuse pyramide des besoins, dite « pyramide de Maslow », besoins qui engendrent des motivations, à leur tour hiérarchisées. Les besoins organiques sont à la base de la pyramide ; suivent ensuite la sécurité, l'amour et l'appartenance, l'estime et enfin, au sommet de la hiérarchie, la réalisation de soi. Certains besoins, comme l'estime, ont à la fois une dimension individuelle (estime de soi) et sociale (prestige). Maslow a construit cette hiérarchie à partir d'observations. Cette approche privilégie l'individu, car, selon Maslow, pour qu'un groupe progresse sur la pyramide des besoins, chacun des membres de ce groupe doit avoir satisfait à tous les niveaux inférieurs

visés par le groupe. La théorie des besoins de Maslow exprime cependant en termes sociaux les fonctions psychologiques individuelles.¹

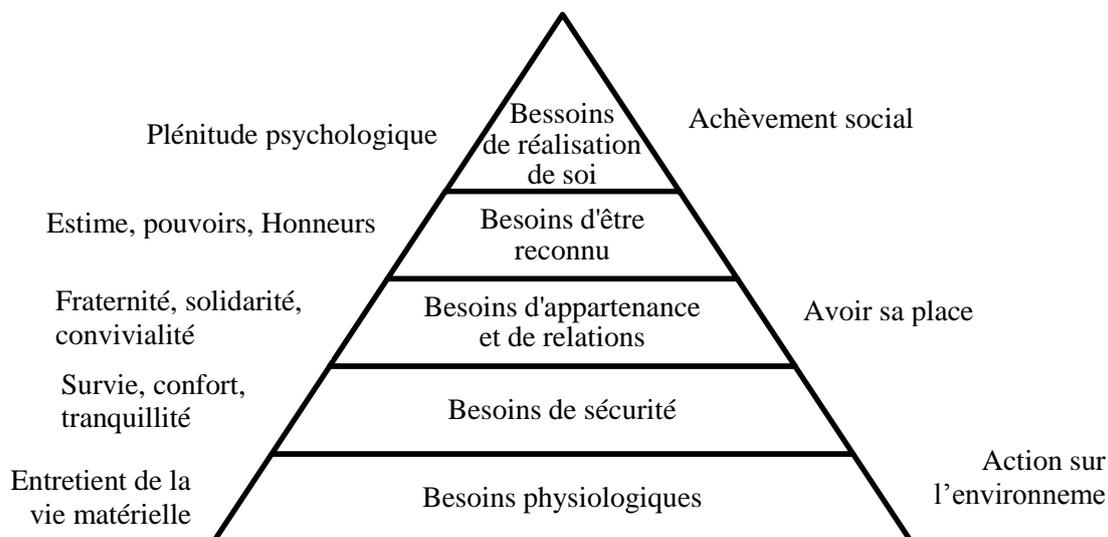


Figure 8 Pyramide des besoins humains selon Maslow

(Source : Pierre Vianin, *La motivation scolaire : comment susciter le désir d'apprendre ?*, De Boeck Supérieur, 2006, p28)

Cette hiérarchie des besoins demeure probablement l'une des théories les plus connues en matière de motivation. Aucun ouvrage d'initiation au management, aux rapports sociaux, aux relations humaines, à la psychologie ou au marketing ne peut se permettre de l'ignorer.

La théorie de Maslow a obligé à regarder autrement l'individu au travail en le dotant de besoins plus complexes que ne le faisait la perspective taylorienne, qui ne retenait que les besoins primaires. L'individu au travail est motivé par des besoins psychologiques plus ou moins conscients.

7.2.3 La mise en phase des besoins individuels et organisationnels (Douglas Mac Gregor)

Douglas Mac Gregor (1906-1964), docteur en psychologie diplômé de l'Université de Harvard, puis professeur de psychologie industrielle, de management industriel au Massachusetts Institute of Technology (MIT) de 1937 à 1964. Par la suite il a été consultant auprès de nombreuses firmes en matière de relations humaines. Il est également auteur de 3 ouvrages (*The human side of enterprise*, 1960, *Leadership and motivation*, M.I.T. Press 1966, *The professional manager*, 1967).

Les valeurs perceptibles dans le management de collaborateurs sont révélatrices de la conception de l'être humain qu'a le dirigeant, ainsi que l'a montré Mac Gregor avec ses

¹ Bernard Merck et Pierre-Éric Sutter, *Gestion des compétences, la grande illusion : Pour un new deal «compétences»*, De Boeck Supérieur, 9 févr. 2009, p147.

théories X et Y, publiées pour la première fois en 1960 dans un ouvrage de sciences sociales intitulé «The human side of the enterprise» (traduit en français sous le titre «La dimension humaine de l'entreprise»)¹.

La théorie X postule que les individus sont passifs dans leur environnement : ils ne fonctionnent qu'en réaction à un stimulus. La théorie Y postule que les individus sont actifs dans leur environnement : ils prennent des initiatives. L'intérêt de ces théories est surtout d'avoir donné naissance à des développements plus élaborés aboutissant aux différentes approches managériales actuelles.²

Mac Gregor propose un nouveau style de management des hommes en opposant en particulier deux conceptions de l'homme au travail :

La théorie X : qui correspond à l'idéologie et aux pratiques dominantes de l'époque :

- ✓ L'individu a une aversion innée pour le travail.
- ✓ Il convient alors de le commander, contrôler son travail et mettre en place des mesures coercitives...
- ✓ ...d'autant que l'individu recherche avant tout la sécurité et fuit les responsabilités, il préfère être dirigé.

La théorie Y : qui place en adéquation les besoins individuels et organisationnels :

- ✓ L'individu au travail peut s'auto contrôler et se fixer ses propres objectifs.
- ✓ Il recherche l'accomplissement en prenant des responsabilités.
- ✓ Le salarié dispose d'un capital d'imagination et de créativité.
- ✓ Il existe un stock de savoirs chez le salarié et ce stock n'est pas ou peu utilisé.

Les théories X et Y mises au point par Mac Gregor décrivent deux conceptions antinomiques de l'être humain (deux structures de motivation).

Théorie X	<ul style="list-style-type: none"> • L'individu moyen éprouve par nature une aversion innée pour le travail, qu'il fera tout pour éviter. • C'est pourquoi la plupart des êtres humains doivent être dirigés, contrôlés et contraints de contribuer de manière productive à la réalisation des objectifs de l'organisation, sous peine de sanctions.
-----------	--

¹ Rita-Maria Züger, Direction d'une équipe - compétences de base en leadership : principes et méthodes théoriques avec exemples, exercices et solutions, Compendio Bildungsmedien AG, 2011, p33.

² Nicolas Humeau, L'abécédaire des managers et consultants, Wolters Kluwer France, 2006, p81.

	<ul style="list-style-type: none"> • L'individu moyen préférera être dirigé : il fuit les responsabilités, a relativement peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout.
Théorie Y	<ul style="list-style-type: none"> • Dès lors que le collaborateur s'identifie aux objectifs de l'organisation, les contrôles externes deviennent superflus, il développera son sens de l'autocontrôle et de l'initiative. • L'individu moyen n'éprouve pas d'aversion innée pour le travail. Il le perçoit comme une importante source de satisfaction et comme une possibilité de se réaliser. • Les plus importantes récompenses sont la satisfaction de l'ego et du besoin de réalisation de soi, pas les avantages financiers. • L'individu moyen peut rechercher les responsabilités afin de mobiliser de manière optimale ses idées et sa créativité.

Tableau 4 Structure de motivation définies par Mac Gregor (Source : Rita-Maria Züger (2011), op. cit. p34)

7.2.4 L'enrichissement des tâches (Frederick Herzberg)

Psychologue clinicien américain, puis professeur de management, Herzberg publie en 1959 son ouvrage de référence «Le travail et la nature de l'homme » qui analyse en particulier la motivation des individus au travail.

Il démontre que les facteurs qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que ceux qui conduisent à l'insatisfaction. Sa théorie « bi-factorielle » démontre d'une part que les facteurs de satisfaction sont liés à la réalisation de besoins secondaires tels que la reconnaissance, l'accomplissement, la prise de responsabilité,...alors que les critères d'insatisfaction (les facteurs d'hygiène) relèvent davantage du macro social c'est à dire de la politique sociale de l'organisation et de ses modes d'expression (la nature et les formes de relations avec la hiérarchie, les conditions de travail, le salaire,...).

En effet, suite à une vaste étude qualitative, Frederick Herzberg et ses collaborateurs proposent en 1959 de distinguer les facteurs susceptibles de générer de la satisfaction au travail de ceux qui, au mieux, peuvent conduire à l'absence d'insatisfaction au travail. Auparavant, on classait les facteurs sur un axe unique allant d'insatisfaction à satisfaction. Herzberg distingue donc :

- Les facteurs situés sur l'axe de la satisfaction. Ils sont également appelés motivateurs. On retrouve les accomplissements et leur reconnaissance, le travail en lui-même, les responsabilités, le développement personnel...
- Les facteurs situés sur l'axe de l'insatisfaction. Herzberg les appelle également facteurs d'hygiène ou d'ambiance. On recense la rémunération, les conditions de travail, les relations dans l'entreprise (supérieur, collègues)...

Ainsi, la motivation au travail n'est pas conditionnée par l'élimination des facteurs d'insatisfaction. En conclusion, il caractérisera la notion d'enrichissement des tâches.

Selon Herzberg, si on veut motiver les individus au travail, il faut jouer sur les facteurs de satisfaction (facteurs motivateurs). Ce sont les facteurs relatifs au contenu du travail : la réussite, la considération, l'autonomie, les responsabilités, l'avancement. Il propose donc le concept d'enrichissement du travail avec une double intervention sur le contenu du travail :

- L'élargissement horizontal du travail. Il consiste à confier davantage de tâches à l'individu mais également à ce que celles-ci soient plus variées. La polyvalence, la flexibilité qualitative, le travail en équipe ou en groupe de projet sont des réponses appropriées.
- L'étendue des tâches ou l'enrichissement vertical du travail. Il consiste à déléguer à l'individu un niveau plus élevé d'autonomie et de responsabilités dans son travail, quel que soit son niveau hiérarchique.

Herzberg postule que l'amélioration des facteurs de satisfaction produit systématiquement une élévation du degré de motivation, tandis que la réduction des facteurs d'insatisfaction permet au mieux de lever ladite insatisfaction, sans jamais constituer un inventive en soi.

7.3 La théorie mathématique

De toutes les sciences sociales, l'économie est, de beaucoup, la plus mathématisée : dans les revues économiques qui comptent, les articles sont écrits dans le langage des mathématiques ; les économistes distingués chaque année par le prix Nobel d'économie sont le plus souvent des économistes mathématiciens. Pourtant, l'école mathématique revient de loin : aujourd'hui dominante, elle était hier à peine tolérée et elle continue d'ailleurs de susciter des oppositions farouches.

Né aux États-Unis pendant la seconde guerre mondiale, le courant mathématique est un mouvement fondé sur la pensée quantitative. Il se situe dans le prolongement de l'école

classique rationaliste de Taylor grâce à la contribution d'un ensemble d'auteurs tel que Howard Raiffa, Duncan Luce, Charles West Churchman, ...

L'école mathématique part de l'idée que les faits économiques sont des grandeurs et qu'il convient par conséquent d'appliquer aux recherches théoriques d'économie politique les procédés de l'analyse mathématique. Les fondateurs de l'école mathématique ont été : en France, Cournot (1801-1877) et Walras (1834-1910) ; en Angleterre, Stanley Jevons (1835-1882) ; en Italie, Vilfredo Pareto (1848-1923). Les économistes mathématiciens, au moins pour la plupart, ne prétendent pas exclure l'observation et l'induction, mais leur méthode est essentiellement déductive, ce qui la distingue de l'économétrie qui utilise les ressources de l'outil mathématique pour l'étude des relevés statistiques.¹

Ce courant fait appel aux disciplines scientifiques, qui utilisent les mathématiques, pour mettre en place des outils d'aide à la prise de décisions.

En fait, il mobilise les méthodes mathématiques pour les appliquer à la résolution des problèmes dans les organisations. La manifestation la plus évidente se trouve dans le développement de la recherche opérationnelle et ses multiples applications (problèmes d'ordonnancement et de planification, de gestion des stocks, d'investissement, etc.).

Il a été favorisé par le développement de l'informatique, et a permis de codifier les méthodes de gestion de projet (méthode PERT1...) pour conduire et développer de grands projets industriels.

Les principes de cette école sont :

- ✓ La formalisation mathématique des problèmes de gestion.
- ✓ Le traitement de l'information.
- ✓ Le développement d'outils d'aide à la prise de décision.
- ✓ Le développement des méthodes de gestion de projet.
- ✓ L'utilisation des moyens informatiques.

7.4 La théorie néo-classique

Cette école, comme la théorie Classique, se caractérise par la volonté d'énoncer des principes d'organisation ou des règles d'action garantissant une certaine efficacité. Ce message normatif, qui prend en compte les apports du mouvement des relations humaines et l'approche des

¹ Henri Truchy et Auguste Murat, précis d'économie politique 2 tomes, Nouvelles Editions Latines, 1951, p20.

systèmes sociaux, valorise essentiellement les idées de décentralisation, de direction par les objectifs, de gestion par exception, de motivation par la compétitivité et de jugement sur les résultats.

En outre, inspirée par l'école classique, poursuit son œuvre en utilisant les acquis du courant psychosociologique de l'école des relations humaines, et emprunte les outils développés par le courant mathématique.

Elle s'est développée sur des bases pragmatiques résultant de l'expérience de dirigeants d'entreprise et de la réflexion de grands cabinets de conseils.

Ses principes sont :

- ✓ La maximisation du profit, qui est un indicateur de mesure de la performance de l'entreprise.
- ✓ L'entreprise considérée comme moteur économique de la société, créatrice de richesse.
- ✓ Le management requiert des compétences particulières, des outils propres et des techniques distinctes.
- ✓ Les individus placés en situation de concurrence ; les meilleurs accédant aux postes de direction.

Cette approche fut développée par différents praticiens (chefs d'entreprise, consultants) et aborde avec pragmatisme l'organisation en proposant en particulier de nouvelles méthodes de gestion (Direction Par Objectifs, décentralisation, divisionnalisation structurelle, ...).

Citons parmi les membres les plus éminents du mouvement néoclassique : Peter Ferdinand Drucker, Alfred Sloan et Octave Gélienier, ces auteurs ont cherché à intégrer les nouveaux besoins des firmes dans leurs analyses : répondre à l'évolution des besoins des consommateurs, faire évoluer la fonction marketing, tenir compte des changements sociaux et ils ont particulièrement travaillé sur le rôle de la direction générale, sur la fonction de management ainsi que sur des structures organisationnelles.

Écoles de pensée	Auteurs	Théories
École néo-classique	Alfred Sloan (1875-1986)	Décentralisation coordonnée
	Peter Drucker	Direction par objectifs (DPO)

	(1909-2005)	
	Octave Gélihier (1916-2004)	Direction participative par objectifs (DPPO)

Tableau 5 les théories de l'école néo-classique (Source : élaborer par l'étudiant)

7.4.1 La décentralisation coordonnée (Alfred Sloan)

Né à New Haven en 1875 aux Etats-Unis. C'est un bachelor of sciences en électricité du massachusetts institut of technology, il est le type du dirigeant professionnel. Il passa quarante-cinq ans au service de la General Motors Company aux Etats-Unis, vingt trois ans comme directeur général et dix ans comme président du conseil d'administration. C'est sous sa direction que la General Motors devint une des deux ou trois premières entreprises mondiales (avec 748 400 employés à la fin de 1976, un chiffre d'affaire de 217 milliards de francs et un bénéfice de 13 milliards de francs en 1976). Il a écrit un seul ouvrage "My years with General Motors".

Alfred Sloan a consacré sa carrière à General Motors dont il a fait une société mondiale puissante grâce à la décentralisation et en appliquant quatre principes simples :

1. Les divisions doit être autonomes et jugées d'après la rentabilité du capital investi.
2. Certaines fonctions et certains contrôles doivent être centralisés (finances, publicité, etc.).
3. La direction générale ne doit pas s'occuper d'exploitation mais de la politique générale.
4. L'organigramme doit prévoir des passerelles afin que chaque division soit représentée consultative ment dans les autres divisions.

Il pense que la décentralisation procure initiative, responsabilité, efficacité et réduit considérablement le temps de réponse apporté à tout problème. La condition de réussite est que la coordination se fasse par une circulation horizontale des informations.

Alfred Sloan mis au point la décentralisation hiérarchique car selon lui, la Direction Générale de l'entreprise ne doit s'occuper que de la politique générale de l'entreprise et laisser les aspects opérationnels (exploitation) à des unités d'affaires décentralisées et autonomes. La décentralisation permet d'être plus proche des réalités du terrain, d'avoir des délais plus courts, une meilleure réactivité, donc moins de coût et une meilleure pertinence et efficacité.

Grace à Alfred Sloan, General Motors passa d'un stade de constructeur automobiles de taille moyenne au rang d'une des premières entreprises mondiales. En rupture avec le modèle

fordiste, qui à l'époque appliquait les préceptes de l'OST, Sloan va chercher à décentraliser l'acte de décision pour renforcer les prises d'initiative et de responsabilité. Ainsi, chaque décision de l'entreprise doit être définie de manière autonome mais dans le même temps, il convient de centraliser des fonctions transversales (finances, publicité,...) et la Direction Générale ne doit pas concentrer sa réflexion sur l'exploitation des divisions mais développer des approches de politique générale.

Des mécanismes de coordination renforcent la cohérence globale de l'activité de l'organisation aidés par une circulation automatisée de l'information et par la mise en place de centres de profit.

7.4.2 La direction par objectifs (Peter Drucker)

Peter Ferdinand Drucker est né en 1909 à Vienne en Autriche. Son père était un haut fonctionnaire du ministère de l'économie austro-hongrois et sa mère était médecin. Il a eu un doctorat en droit public et en droit international. Il fut journaliste en Autriche jusqu'à l'avènement des nazis. Entre 1933 et 1936, il travailla comme économiste à Londres à London banking house. Il émigra à New York en 1937 où il fut d'abord le correspondant de presse de journaux anglais puis un consultant en économie pour des banques et compagnies d'assurances anglaises, il devint par la suite conseiller en management de plusieurs grandes compagnies américaines notamment General Motors dont Sloan était directeur général. Il va publier en 1945, *Concept of the Corporation*, un livre qui fait date, le premier ouvrage qui décortique l'organisation managériale d'une entreprise. Il vient de créer le métier de consultant d'entreprise qu'il va poursuivre dans d'autres sociétés américaines - grands groupes américains ou start-up - pendant plus de 60 ans. Il a travaillé également conseiller pour les associations, les organisations caritatives ou les administrations. Il fut professeur de management à New York University entre 1950 et 1971. Il a combiné entre le consulting et l'enseignement. Il a décédé le 11 novembre 2005.

Peter Drucker est considéré comme l'un des pères des théories modernes en management. Il a notamment caractérisé les rôles et l'importance du manager dans la réussite de l'entreprise.

Un dirigeant efficace doit :

- Fixer des objectifs
- Organiser le travail
- Motiver et impliquer

- Établir des normes de performance
- Former les employés

Il sera très critique à l'égard des conglomérats et il conseillera aux entreprises de se centrer sur leur savoir-faire.

La DPO (direction par objectifs) a complètement bouleversé la conception traditionnelle du management de l'époque qui consistait à distribuer des tâches à des subordonnés qui n'avaient aucune vue sur les objectifs à atteindre. La direction par objectifs a, depuis, fait du chemin et elle a trouvé naturellement sa place dans la plupart des entreprises pour une raison simple : un collaborateur qui sait à quoi il sert, qui perçoit la dimension positive de son travail au sein de l'entreprise est un collaborateur beaucoup plus motivé.¹

L'idée de la DPO a été émise par Peter Drucker en 1954. Elle consiste à segmenter les buts de l'entreprise en objectifs. Pour Peter Drucker, c'est la plus importante tâche de base du dirigeant. Une autre de ses tâches est de mesurer l'atteinte de ces objectifs par chacun.²

Les principes fondamentaux de la DPO sont :

- ✓ Un travailleur veut savoir ce qu'on attend de lui.
- ✓ Un travailleur veut participer aux décisions affectant ses résultats.
- ✓ Sa performance est considérablement améliorée quand il peut influencer les résultats obtenus.
- ✓ Un travailleur veut du feed-back sur la qualité de son travail.
- ✓ Sa performance est améliorée quand son supérieur manifeste de l'intérêt pour ses résultats.
- ✓ Il souhaite de la reconnaissance pour la contribution qu'il apporte.

En fait, Peter Drucker a théorisé le système de direction par objectifs sur base de six étapes :

1. Détermination des buts généraux.
2. Fixation des buts individuels.
3. Action personnelle en vue de les atteindre.
4. Contrôle des résultats.
5. Lancement des actions correctives.

¹ Brice Cornet (2013), op. cit.

² Eric Cobut et Géraldine Bomal, Motiver, être motivé et réussir ensemble, Edipro, 2009, p41.

6. Appréciation des hommes.

Pour Drucker, la recherche du profit ne doit pas être l'objectif de l'entreprise mais le moyen de sa pérennité. Il insistera également sur l'approche clients et sur la fonction marketing en développant toutefois une analyse globale et systémique d'une organisation qui doit placer en cohérence stratégie-structure et activité.

L'entreprise est une institution créatrice de changement cherchant à satisfaire les gens de l'extérieur avant ceux de l'intérieur.

7.4.3 La direction participative par objectifs (Octave Gélienier)

Octave Gélienier (1916) est un français, c'est un diplômé en sciences physique chimiques et biologiques et qui a fait des études complémentaires en économie, ayant fait presque toute sa carrière dans une entreprise de conseil en organisation (la C.E.G.O.S) qu'il va diriger pour plus de 40 ans, même après sa retraite, il continua dans le cabinet comme étant un président d'honneur. Il a adhère à une école de pensée appelé école néoclassique caractérisée par une synthèse empirique entre l'école de l'organisation scientifique du travail dont il reconnaissent la valeur toujours actuelle de bien des principes et l'école des relations humaines dont ils reconnaissent la validité des objections lorsqu'elles représentent quelque chose qu'ils ont vécu Il a écrit plusieurs ouvrages: Fonctions et tâches de la direction générale (1953), Morale de l'entreprise et destin de la nation (1965). Il a décédé à l'âge de 88 ans le 20 août 2004.

Dans les années 1970, Octave Gélienier, fait évoluer le concept en Direction Participative Par Objectifs (DPPO). Certes, la fixation de l'objectif reste l'élément central, mais ne se fait pas de manière unilatérale par la direction. On prend en compte l'expérience, les modes de fonctionnement et les propositions des acteurs de l'entreprise ayant la responsabilité de mettre en œuvre les moyens d'atteindre l'objectif retenu.¹

Cela doit permettre une meilleure adhésion à l'objectif et une motivation accrue des acteurs. Cette approche participative a l'avantage de donner une certaine liberté dans le choix des moyens à mettre en œuvre pour l'atteinte de l'objectif. Ainsi, un certain degré d'autonomie sera accordé à l'entité qui va le réaliser surtout lorsqu'il s'agira d'objectifs à court terme et n'ayant pas une influence trop grande sur le devenir global de l'organisation.

¹ Philippe Delstanche, Vers un leadership solidaire : La sociocratie, une nouvelle dynamique pour les organisations, Edipro, 2014, p58.

Octave Gélinier part de l'affirmation que le succès d'une entreprise passe par la construction calculée d'une ligne d'action de la direction générale sur un long terme, comprenant le choix des buts à l'aide de politiques et d'objectif et l'organisation des moyens par les programmes et budgets.

Pour qu'une entreprise soit efficace, il est utile de clarifier la politique générale que Octave Gélinier a appelé la stratégie-type de développement, afin d'unifier les comportements des dirigeants.

La politique générale doit donc prendre en compte le type de concurrence sur le marché, le cycle de vie du produit, la capacité de financement, la rentabilité de l'activité et le taux de croissance de l'économie.

La fixation de la politique générale repose sur deux points essentiels :

1. L'entreprise doit choisir une croissance à long terme.
2. Une expansion à long terme nécessite que l'entreprise vaincre les goulets d'étranglement qui sont les marchés, les financements et la capacité de direction de l'équipe dirigeante.

En revanche, trois sous-systèmes forment l'ossature de la DPPO : les objectifs, les structures et les procédures participatives. Le dispositif requiert d'abord une formalisation des objectifs à tous les niveaux organisationnels : celui de l'entreprise dans son ensemble, celui des divisions et des fonctions, puis des unités opérationnelles qui les composent. Dans la plupart des cas, explique Octave Gélinier, cela passe par les budgets qui servent de référence à la formulation, au suivi puis à l'évaluation des objectifs. Ceux-ci sont « motivants » à condition d'être cohérents avec la structure hiérarchique et les moyens mis à la disposition des managers.

En conséquence, lors de l'implantation d'une DPPO, il est préconisé de remodeler la structure de l'entreprise afin de faire de chacune de ses entités un centre de responsabilités à part entière. Tout manager, c'est le tribut payé à l'individualisation, se voit alors confier la responsabilité d'une performance. Les délégations, précisées dans les définitions de fonction, doivent être cohérentes avec les responsabilités. C'est le fameux principe de la parité entre responsabilités et autorité déléguée : cette dernière doit permettre de prendre ou de faire prendre toute décision ayant un impact sur les responsabilités confiées.

Enfin, le troisième sous-système d'un dispositif de DPPO concerne les procédures participatives. La participation n'est pas un but en soi, mais un moyen de mobiliser l'énergie humaine. Octave Gélienier parle de participation là où Peter Drucker parlait d'autocontrôle.

Pour les promoteurs de la DPPO, et en particulier Octave Gélienier, chaque collaborateur est supposé connaître précisément l'objectif que l'entreprise attend de lui. Le manager fixe l'objectif, parfois le discute avec la personne concernée, mais surtout l'aide à réfléchir à la stratégie et aux moyens à mettre en œuvre pour l'atteindre. Fixer un objectif, puis aider le collaborateur à le réaliser, donne du sens au fait de travailler et est porteur de motivation.¹

7.5 Les théories contingentes des organisations

Les théoriciens de la contingence identifient les variables qui ont un impact majeur sur la structuration des organisations. Selon eux des caractéristiques de contexte ou de situation imposent des contraintes d'organisation auxquelles il convient de s'adapter (les variables de contingence en question sont, selon les auteurs, la technologie, la taille de l'organisation, les caractéristiques de son environnement). En développant ainsi une conception relativiste de l'organisation, les théoriciens de la contingence s'opposent à l'idée de principe ou de modèle d'organisation universel des Classiques.

En effet, ces théories vont remettre en cause les principes universels des théories organisationnelles traditionnelles et la prescription d'un «one best way » : ils n'existent pas de structures optimales, idéales mais des configurations organisationnelles qui s'adaptent en fonction des influences de leurs différents environnements. Différents travaux, menés sur la période 1960-1980, vont caractériser des contextes et facteurs (facteurs de contingence) qui influencent, voire qui déterminent les choix organisationnels.

○ **Joan Woodward :**

Elle a mis en évidence le rôle de la technologie de façon empirique, car elle explique qu'une entreprise qui construit des prototypes ou qui fabrique des biens en petites séries ne réclame pas la même structure organisationnelle qu'une entreprise fabriquant des grandes séries. Elle définit trois types de technologies de production : unitaires ou par petites séries, grandes séries et production continue.

¹ Eric Cobut et Géraldine Bomal (2009), op. cit. p41.

D'après ses conclusions, le type de production influence le nombre de niveaux hiérarchiques et le degré de formalisation des procédures. Par exemple, elle observe une hiérarchie moins développée pour les productions unitaires ou en petites séries, il y a une collaboration étroite entre le personnel réparti en petits groupes d'ouvriers spécialisés et leurs supérieurs et il existe moins de procédures formelles de contrôle que dans le cas des productions en grande série. On constate en outre, une plus grande initiative laissée aux ouvriers.

Elle insiste également sur l'importance relative des différentes fonctions dans l'entreprise en fonction du type de technologie. Ainsi, c'est la fonction de production qui prime pour la grande série, le marketing pour les productions de type continu et le développement pour les productions unitaires.

Le système de production ou technique apparaît pour Woodward comme la contingence première de l'organisation.

Elle fut une des premières à remettre en cause l'universalisme classique en rejetant l'idée de l'existence d'un mode idéal d'organisation.

○ **Thomas Burns et Georges Stalker :**

Dans un environnement stable, l'organisation aura une structure mécaniste (complexe, formalisée, centralisée) alors que dans un environnement dynamique, la structure sera plus organique (plus de responsabilités, définitions plus floues des tâches, communications latérales) et moins formalisée. Face à une demande imprévisible, des sources d'approvisionnement incertaines, la coordination devra être flexible et on procèdera à des ajustements mutuels.

L'apport de BURNS et STALKER porte sur le lien entre le type de structure et la nature de l'environnement. Ils distinguent cinq types d'environnement, du plus stable au plus incertain. Le caractère plus ou moins stable s'explique par les changements de la technologie où les évolutions du marché où se situe l'entreprise. L'observation des comportements des entreprises les conduit à définir deux systèmes d'organisation opposés d'une part, le système mécanique qui convient pour un environnement stable et se caractérise par une assez forte spécialisation, une structure hiérarchique forte, une centralisation de la prise de décision, des procédures strictes.

D'autre part, le système organique dans le cas d'un environnement incertain, qui nécessite une adaptation constante et passe par une organisation beaucoup moins formelle tant en ce qui concerne la répartition et la définition des tâches, les modes de coordination, de communication et de contrôle et par une plus grande décentralisation.

L'organisation va adapter ses modes structurels en fonction du degré de stabilité de son environnement. La structure évolue donc et cette dynamique structurelle caractérise la capacité de l'organisation à s'adapter aux mutations de ses environnements.

○ **Paul Lawrence et Jay Lorsch :**

Dans un environnement hostile, l'organisation centralisera sa structure temporairement pour contre attaquer rapidement mais décentralisera pour faire en sorte que les dirigeants des unités prennent des décisions en matière de concurrence à partir de leurs connaissances de clients, concurrents... On aura donc différentes décisions à différents endroits.

Plus l'organisation sera face à des marchés diversifiés, plus elle aura tendance à se scinder en petites unités organisées sur la base de marchés. Face à cela, dans un souci de coordination, de cohérence de l'ensemble un degré d'intégration fort répondra au fort degré de différenciation.

À la différence de plusieurs auteurs qui ont jusque-là écrit sur les organisations en se basant soit sur leur expérience soit sur la littérature existante, Lawrence et Lorsch soumettent à la recherche empirique leur proposition d'appariement « structure-environnement ». Pour ce faire, ils procèdent par des analyses de cas, dont l'information provient avant tout de réponses à un questionnaire et d'entrevues. ¹

Ils font la relation entre l'incertitude de l'environnement et le degré de différenciation et d'intégration dans l'entreprise.

- ✓ Différenciation : degré auquel l'organisation se segmente en sous-systèmes et degré de changements des caractéristiques du comportement des membres de segment à segment.
- ✓ Intégration : collaboration entre les unités.

¹ Laurent Bélanger (2006), op. cit. p220.

Ils ont complété de façon très pertinente les travaux précédents. Ils montrent qu'à des environnements différents devraient correspondre des structures d'organisation différentes. Par analogie, on peut considérer qu'une même entreprise ayant plusieurs activités devra adapter la structure de chacune de ses activités à son environnement spécifique.

Lawrence et Lorsch démontrent que :

- ✓ L'entreprise différencie d'autant ses modes de fonctionnement en son sein que le degré d'instabilité de l'environnement est important. L'organisation peut être alors segmentée en sous-systèmes fonctionnant de manière autonome.
- ✓ Dès lors qu'une entreprise différencie ses modes de fonctionnement, il convient alors de prévoir des mécanismes d'intégration c'est à dire des procédures qui coordonnent l'action.

L'organisation n'apparaît donc plus comme un système global et homogène. En fonction du degré de turbulence de ses environnements, tout ou partie des modes structurelles de l'organisation s'adapte et évolue (dynamique organisationnelle).

7.6 La théorie des configurations organisationnelles (Henry Mintzberg)

Définir et gérer la structure revient pour Mintzberg à prévoir les moyens utilisés pour diviser le travail en tâches distinctes et à en assurer la coordination : ainsi, en fonction de ses environnements, ses stratégies, sa méthode de management des hommes et des objectifs, le pouvoir sera plus ou moins centralisé, les lignes hiérarchiques plus ou moins nombreuses et courtes, la technostructure et le support logistique plus ou moins important.

Selon Henry Mintzberg, les différents composants et paramètres d'une organisation ont tendance à s'aligner en des ensembles cohérents que l'on appelle des configurations organisationnelles.

Une organisation est en quelque sorte attirée vers une certaine configuration, ne serait-ce qu'en raison de l'interdépendance des composants et paramètres organisationnels. Interviennent également des données de contexte, ce que l'on appelle des facteurs de contingence, comme l'âge de l'organisation, sa taille, la technologie qu'elle utilise, des caractéristiques d'environnement.

Mintzberg inventorie cinq configurations organisationnelles principales, chacune caractérisée par un mode de coordination et une composante dominants :

1. La structure simple : l'élément clef de l'organisation est le sommet stratégique et le mode principal de coordination la supervision directe. L'exemple type est celui de la petite ou de la moyenne entreprise.
2. La bureaucratie mécaniste : elle se rencontre dans les organisations se consacrant à des tâches répétitives, relativement simples, par exemple des entreprises produisant des biens manufacturés ou des produits en masse. Le mode de coordination principal et la standardisation des tâches, d'où le rôle essentiel joué par la technostructure dont dépend précisément cette standardisation.
3. La bureaucratie professionnelle : il s'agit d'une organisation dont l'activité requiert des professionnels hautement qualifiés. La partie clef de l'organisation est alors constituée par le centre opérationnel et la coordination repose sur la standardisation des compétences ou des qualifications. C'est le cas, par exemple, d'organisations de santé, d'universités, etc.
4. La forme divisionnelle : elle se retrouve dans les organisations dont les différentes activités ont été réparties par grands domaines, confiés chacun à une division distincte, responsable de ses résultats. L'élément clef de l'organisation est cette fois la ligne hiérarchique et la coordination repose sur la standardisation des résultats. Ce type de configuration est celui adopté le plus souvent par les grandes entreprises à activités diversifiées.
5. L'adrocراطية : c'est une organisation flexible, adaptable selon les besoins et les contraintes des tâches à accomplir, le plus souvent complexes et s'inscrivant des environnements dynamiques. Dans ce type de situation, le mode de coordination privilégié est celui de l'ajustement mutuel. Cette configuration comporte deux variantes : l'adhocratie administrative et l'adhocratie d'exploitation. La première entreprend des projets pour elle-même et la partie essentielle de l'organisation est constituée par les fonctionnels de support. La seconde travaille pour des clients, comme c'est le cas par exemple d'un cabinet de conseil ; le centre opérationnel et les fonctionnels de support constituent les composants les plus importants.

Ces configurations constituent essentiellement des modèles théoriques, des instruments de travail pouvant aider à comprendre et à expliquer la spécificité d'une organisation. Grâce à eux, il est possible de déceler les lacunes naturelles des divers types d'organisations, d'expliquer les transitions entre structures différentes, d'identifier certaines dysfonctions et

d'arrêter des mesures pour résoudre ou minimiser les problèmes spécifiques à chaque type de structure.¹

Le tableau suivant résume les principales caractéristiques de ces cinq configurations et mentionne quelques facteurs contextuels qui les rendent plus probables :

	Structure simple	Bureaucratie mécaniste	Bureaucratie professionnelle	Forme divisionnelle	Adhocratie
Élément clé de l'organisation	Sommet stratégique	Technostructure	Centre opérationnel	Ligne hiérarchique	Fonctionnel de support (avec le centre opérationnel dans le cas d'une adhocratie d'exploitation)
Mode principal de coordination	Supervision directe	Standardisation des tâches	Standardisation des compétences	Standardisation des résultats	Ajustement mutuel
Age et taille de l'organisation	Organisation plutôt jeune et de petite taille	Organisation généralement ancienne et de grande taille	Variables	Organisation généralement ancienne et de grande taille	Organisation le plus souvent jeune ; taille variable
Environnement	Simple et dynamique	Simple et stable	Complexe et stable	Relativement simple et stable	Complexe et dynamique
Système technique	Simple	Peu complexe	D'ordinaire peu complexe	Variable selon les divisions	Le plus souvent complexe

Tableau 6 Les configurations organisationnelles de H. Mintzberg
(Source: http://bricks.univ-lille1.fr/M19/cours/co/chap02_03_03.html)

Mintzberg complétera par la suite son analyse en introduisant une sixième composante de l'organisation, sa culture, qui comprend les croyances, les modes d'action et de pensée partagés par les membres de l'organisation, et un sixième mode de coordination, la standardisation des normes qui conduit les participants à agir selon le même ensemble de croyances.

Cela le conduira à repérer deux autres configurations :

6. l'organisation missionnaire, où la culture constitue l'élément clef et où le contrôle est essentiellement normatif ;

¹ Denis Bertrand, Profil Organisationnel de l'Uqam : Approche Théorique et Étude Comparée, PUQ, 1987, p18.

7. l'organisation politique, où les jeux politiques entre participants dominent le fonctionnement de l'organisation.

7.7 L'approche systémique

L'approche par la contingence a mis fin au paradigme classique des organisations et a enrichie les enseignements de l'école des relations humaines. D'autres approches vont compléter l'analyse des relations entre les modes organisationnels et l'environnement en identifiant l'entreprise en tant que système ouvert sur des environnements. Basée sur les travaux du biologiste Ludwig von Bertalanff, cette approche système va chercher en particulier à découper la complexité d'une organisation pour la simplifier et procurer des outils d'aide à la résolution de problèmes pratiques.

L'approche systémique, saisit l'organisation comme un tout inséré dans un environnement avec lequel il entretient des relations d'importation et d'exportation d'énergie. Cet ensemble est décomposable en sous-systèmes mais ce sont les relations entre ces derniers qui sont essentielles pour comprendre le fonctionnement du tout (celui-ci est différent de la somme de ses parties). L'approche systémique apporte de nombreuses contributions à l'étude des organisations : énoncé des attributs ou des propriétés des systèmes ouverts sur un environnement extérieur (cycle de transformation d'énergie, notions d'entropie, d'homéostasie, de différenciation, d'équifinalité), identification des composants d'un système, analyse de leurs interactions, analyse des forces qui modèlent le système, etc. Ces contributions sont essentiellement descriptives, en ce qu'elles contribuent à la connaissance du fonctionnement des organisations, mais également décisionnelles.

Schwarz donne une définition concise de l'analyse systémique qui vient en complément de l'approche analytique cartésienne « L'approche systémique est un état d'esprit, une façon de voir le monde [...], de rechercher les régularités (invariants), de dégager les structures, les fonctions, les processus, l'évolution, l'organisation. [elle] se caractérise surtout par la prise en compte de la globalité des phénomènes, de leur structure, leurs interactions, leur organisation et leur dynamique propre. [...] la systémique regroupe les démarches théoriques, pratiques et méthodologiques relatives à l'étude de ce qui est reconnu comme trop complexe pour pouvoir être abordé de façon réductionniste et qui pose des problèmes de frontières, de relations internes et externes, de structure, de lois ou de propriétés émergentes caractérisant le système

comme tel ou des problèmes de mode d'observation, de représentation, de modélisation ou de simulation d'une totalité complexe »¹.

7.7.1 La cybernétique (Norbert Wiener)

On considère souvent que la biologie et les mathématiques poursuivent des objectifs différents. Norbert Wiener, lui, les associe dans sa théorie de la communication. Celle-ci l'amène à étudier les systèmes de contrôle et de communication opérant dans les animaux et les machines. Wiener introduit le concept selon lequel les systèmes ont des « inputs » et des « outputs » qui sont influencés par des mécanismes de « feed-back » (rétroaction), et cette notion trouve des applications dans des domaines divers. Ses travaux constituent la base de la branche de l'intelligence artificielle fondée sur les processus de l'esprit humain.

Les travaux de Wiener conduisant à la publication en 1948 de son ouvrage « Cybernétique, ou contrôle et communication chez l'animal et la machine », où il décrit un mode d'observation du fonctionnement du monde, fondé sur la façon dont l'information est transmise et traitée. Pour lui, le monde est centré sur l'information plus que sur l'énergie, sur les processus digitaux ou numériques plutôt que sur la machine ou les processus analogiques.

La cybernétique est une science interdisciplinaire relativement récente, qui se consacre à l'étude de l'information, de la communication et du commandement. C'est Norbert Wiener, mathématicien du MIT, qui dans les années 1940 a créé ce terme qu'il considérait comme une application métaphorique du grec *kubernetes*, qui signifie « pilote ». Les Grecs avaient créé le concept de l'art de piloter, sans doute à partir de leur compréhension des processus en jeu dans la navigation et le pilotage de bateaux, et ils l'avaient adopté pour parler du gouvernement d'un État. Wiener s'est servi de cette image pour caractériser le processus d'échange d'information par lequel machines et organismes s'engagent dans une activité autorégulatrice qui permet de maintenir un état stationnaire.²

Aujourd'hui, on définit la cybernétique comme « la science constituée par l'ensemble des théories sur les processus de commande et de communication et leur régulation chez l'être vivant, dans les machines et dans les systèmes sociologiques et économiques ». Elle a pour objet principal l'étude des interactions entre « systèmes gouvernants » (ou systèmes de contrôle) et « systèmes gouvernés » (ou systèmes opérationnels), régis par des processus de

¹ Eric Schwarz, *La Révolution des systèmes : une introduction à l'approche systémique*, Delval, 1988.

² Gareth Morgan, *Images de l'organisation*, Presses Université Laval, 1999, p79.

rétroaction ou feed-back. D'où le terme « cybernétique » qui signifie aussi au sens figuré l'action de diriger, de gouverner.

Dans ce sens, la cybernétique décrite par Norbert Wiener est un moyen d'expliquer et de comprendre tous les mécanismes rencontrés avec quelques briques logiques simples :

- ✓ **La boîte noire** : un élément relié à d'autres, dont on ne se soucie pas de savoir ce qu'il contient (ou son fonctionnement d'après sa structure interne, inaccessible de façon momentanée ou définitive), mais dont on déduit la fonction apparente à partir de ce qu'il envoie ou reçoit.
- ✓ **L'émetteur** : qui agit sur l'environnement, donc envoie de l'information, sorte de porte de sortie.
- ✓ **Le récepteur** : qui en intègre depuis l'environnement, donc capte les informations, comme une porte d'entrée de la boîte noire.
- ✓ **Le flux d'information** : ce qui est transmis, donc envoyé et effectivement reçu, autrement dit l'information efficace.
- ✓ **La rétroaction (feedback)** : C'est l'information en retour de l'état.

7.7.2 Théorie générale des systèmes (Ludwig von Bertalanffy)

Une des premières réflexions sur le concept de systèmes fut conduite par Bertalanffy (un biologiste, d'origine austro canadienne) dès les années 1920.

L'idée de base « le tout est autre chose que la somme des parties » est une idée qui fut redécouverte simultanément sur divers continents, au début des années 30, par des scientifiques appartenant à un large éventail de disciplines.

La contribution de Von Bertalanffy a été de parcourir ces diverses découvertes qui se sont d'ailleurs échelonnées dans le temps sur toute la moitié du 20^{ème} siècle : informatique et simulation, théorie des compartiments, théorie des ensembles, théories des graphes, théorie des réseaux, cybernétique, théorie de l'information, théorie des automates, théorie des jeux, théorie de la décision... Il a ensuite essayé de regrouper ces éléments et en a tiré un nouveau paradigme scientifique, un ensemble de postulats qui énoncent une méthodologie scientifique nouvelle, applicable à tout domaine de recherche scientifique : c'est la théorie générale des systèmes.

Ludwig von Bertalanffy a énoncé sa "Théorie générale des systèmes" en 1947 et il en a exposé les bases fondamentales dans un ouvrage du même nom en 1968, où il regroupe sous une forme organisée et démonstrative quasiment l'ensemble de ses travaux conduits entre 1937 et 1967.

Dans les années 1950, le biologiste Ludwig von Bertalanffy esquisse les grandes lignes d'une théorie destinée à expliquer tous les phénomènes scientifiques, aussi bien dans les sciences sociales que dans les sciences de la nature, de l'atome et la molécule, en passant par la cellule, l'organe, l'organisme, jusqu'à l'individu, le groupe, et la société. Il reconnaît que ces différents systèmes forment une hiérarchie : les sociétés comprennent des groupes, les groupes comprennent des individus, les individus sont composés d'organes, les organes de cellules, les cellules de molécules, et les molécules d'atomes. Généralisant son approche à tous ces phénomènes, il se réfère à chacun en tant que système. Bertalanffy recherche alors les lois et principes essentiels qui organisent, selon lui, tous les systèmes indépendamment de leur niveau dans la hiérarchie. Il envisage dès lors une théorie construite sur des généralisations élevées à un degré d'abstraction tel que l'essence de toute connaissance scientifique en découle. Il l'appelle la théorie générale des systèmes.¹

Le but de la théorie générale des systèmes est de formuler les principes valables pour tout système et d'en tirer les conséquences.

Bertalanffy explique que nous devons rechercher des principes qui s'emploient pour des systèmes en général, sans se préoccuper de leur nature, physique, biologique, ou sociologique. Si nous posons ce problème et si nous définissons bien le concept de système, nous constatons qu'il existe des modèles, des lois et des principes qui s'appliquent à des systèmes généralisés ; leur espèce particulière, leurs éléments et les forces engagées n'interviennent pas"².

7.8 Autres théories

La recherche de meilleures performances pour l'entreprise a conduit les praticiens à théoriser les résultats de leurs recherches ou de leurs observations. Les premiers théoriciens se sont intéressés exclusivement à l'entreprise puis à l'organisation de la production. Progressivement, leur champ de réflexion s'est élargi à l'ensemble des organisations. Vous trouverez ci-dessous d'autres courants qui ont marqué la théorie des organisations.

¹ Mary Jo Hatch et Ann Cunliffe (2009), op. cit. p63-64.

² Von Bertalanffy, Théorie générale des systèmes, Dunod, 1991. p 32.

- **La théorie sociotechnique :**

D'inspiration systémique, c'est le fruit des travaux de recherche-action des psychologues et des sociologues de l'Institut Tavistock des relations humaines de Londres et de l'Institut du Travail d'Oslo. Son apport essentiel est de considérer l'organisation comme un système ouvert, composé d'un système techno-économique et d'un système social qu'il faut optimiser conjointement dans la mesure où les forces techniques, économiques et sociales qui s'exercent sur un système organisationnel sont interdépendantes. D'un point de vue pragmatique, l'école sociotechnique délivre un ensemble de principes d'organisation du travail largement opposés aux principes tayloriens et qui posent la capacité autonome des travailleurs à s'organiser en groupes autorégulés.

- **La théorie de la décision et la rationalité limitée (Herbert Simon) :**

Professeur d'administration et de psychologie à l'Université de Pittsburg, Herbert Simon (qui obtiendra le prix Nobel de sciences économiques en 1978) va s'opposer au postulat de la rationalité parfaite et proposer le concept de rationalité limitée. Ainsi doté d'une rationalité limitée, les individus vont prendre leurs décisions en fonction des buts qu'ils visent et de l'analyse de leurs environnements. Cette approche de la rationalité limitée développée par H. Simon va amener un nouveau paradigme : l'organisation est désormais perçue comme une entité vivante, évolutive et non plus comme une simple fonction de production.

- **La théorie de l'agence :**

Elle s'intéresse aux relations contractuelles entre un principal (mandant) et un agent (mandataire). Cette branche de l'économie doit son nom actuel à Michael Jensen et William Meckling (1976). La théorie de l'agence est une expression applicable au secteur économique désignant une méthode d'analyse des liens entre les différents acteurs d'une entreprise. La théorie de l'agence trouve son origine dans le fait que l'entreprise n'est pas un acteur unique (notamment du point de vue décisionnel). Elle permet donc de mettre en lumière les différents liens relationnels existant entre les acteurs clés de l'entreprise, notamment entre les décideurs et ceux à qui ils ont accordé un mandat. La théorie de l'agence est également appelée théorie des mandats.

- **Le courant culturaliste :**

Il se développe à la fin des années 1970 s'intéresse aux phénomènes culturels comme éléments internes des organisations. Il se distingue de ce fait de certains travaux de management comparés menés à l'occasion de l'internationalisation des entreprises notamment américaines et qui avaient essentiellement pour but de comprendre les comportements étrangers. Ce courant peut se décomposer en deux grands groupes :

- ✓ La tendance managériale saisit la culture de l'organisation comme une variable interne dont dépend la régulation de l'organisation et son efficacité.
- ✓ Tendance socio-anthropologique, s'oppose à la vision instrumentale de la culture qui inspire la tendance managériale et manifeste d'abord un souci de compréhension. Il vise à restituer l'univers culturel des organisations dans toute sa complexité et à mettre au jour les phénomènes symboliques qui surgissent au sein des organisations (symboles, rites, rituels, langages, mythes, croyances, représentations, etc.)

- **Théorie des coûts de transaction (Oliver Williamson) :**

R.H. Coase (1937) se trouve à la base du concept des coûts de transaction. Il fut le premier à parler de coûts liés à l'organisation d'une transaction. Mais c'est grâce au travail de O. E. Williamson que l'on peut parler d'une véritable théorie des coûts de transaction.¹

En effet, deux agents opèrent une transaction dès lors qu'ils spécifient contractuellement la date et le lieu d'échange d'un bien particulier.

De ce fait, les coûts de transaction désignent le prix du face à face entre deux agents économiques, individuels ou collectifs. Ils se distinguent des coûts rattachés à la production (par exemple, les coûts de livraison) et intègrent uniquement les ressources utilisées pour négocier, conclure et suivre le contrat qui porte sur le transfert des droits de propriété d'un individu à un autre ou d'une organisation à une autre.

En outre, la théorie des coûts de transaction appartient au champ de la théorie de la firme : elle considère la firme comme un nœud de contrats et met l'accent sur les relations d'échange. Le modèle transactionnel s'inscrit dans le courant néo-institutionnaliste dont l'objectif est d'étudier les institutions de la société et plus particulièrement celle de la firme. La théorie permet notamment d'étudier la gouvernance des relations contractuelles. Le choix de

¹ Marc Mormont et Guido Van Huylenbroeck, À la recherche de la qualité : analyses socioéconomiques sur les nouvelles filières agro-alimentaires, Editions de l'ULG, 2001, p114.

différentes formes d'organisation (gouvernance structures) est expliqué par le principe d'efficacité : il dépend de la combinaison des coûts de transaction et des coûts de production.¹

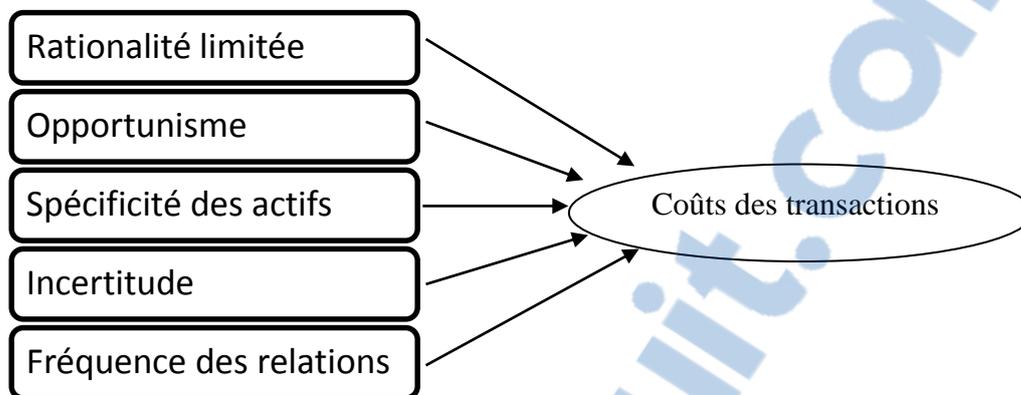


Figure 9 Les facteurs de formation des coûts de transaction
(source : Ulrike Mayrhofer, Management stratégique, Editions Bréal, 2007, p18.)

Le corpus théorique développé par Williamson est fondé sur deux hypothèses de comportement des agents économiques : le principe de rationalité limitée et l'opportunisme. La nature des transactions est appréhendée à partir de trois dimensions : la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence. Ces différents facteurs influencent la formation des coûts de transaction et in fine le choix des formes organisationnelles.

8. L'entreprise, système ouvert

L'entreprise est un élément central du système économique. Elle pourvoit aux besoins de la population en fabriquant et en commercialisant des produits et des services. Elle est en interaction continue avec ses stakeholders et subit fortement l'influence de son environnement.

On définit également l'entreprise comme un système sociotechnique complexe, ouvert sur l'extérieur et dynamique, à vocation économique.²

En fait, l'évolution des technologies d'information et de communication, les exigences accrues de la clientèle et la globalisation des marchés ne sont que quelques-unes des raisons qui dynamisent l'environnement concurrentiel dans lequel évolue l'entreprise. Ces nouveaux défis ont considérablement modifié la façon de considérer l'entreprise en tant que système.

¹ Ulrike Mayrhofer (2007), op. cit. p19.

² Rita-Maria Züger (2011), op. cit. p37.

En outre, les environnements sont multiples et se situent en amont et en aval de l'organisation. Il importe de repérer les acteurs qui interagissent directement avec l'organisation : clients, fournisseurs, actionnaires, concurrents ; en effet, le pilotage de l'organisation résulte de la conjonction d'influence d'acteurs internes et externes. Dans un système ouvert, il y a des entrées (influence de l'environnement sur le système) et des sorties (influence du système sur l'environnement). Les entrées et les sorties (résultantes d'une action de transformation) sont séparées par de la durée.¹

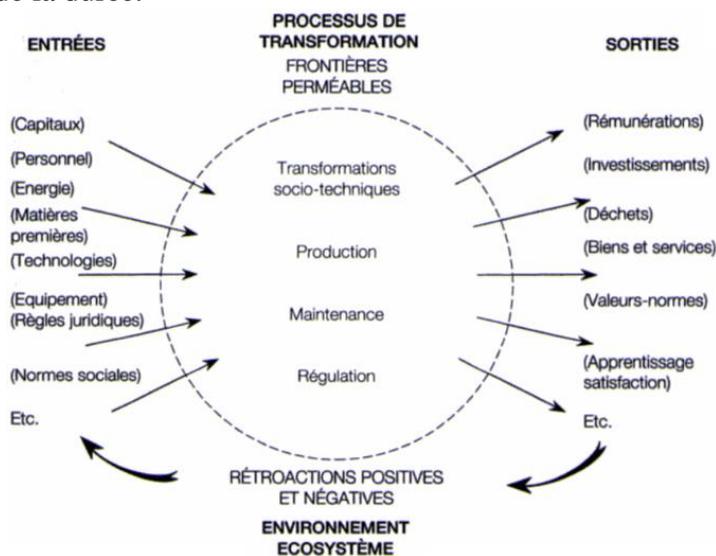


Figure 10 L'entreprise comme système ouvert (Source : Michel Bonami et all. (1993), op. cit. p23)

Si l'organisation apparaît comme réunissant plusieurs individus, elle ne peut être pour autant réduite à un ensemble de sujets. En effet, chacun contribue à la réalisation des objectifs organisationnels, en interagissant avec d'autres. C'est donc l'interdépendance des membres de l'organisation qui fonde son unité. Elle apparaît par conséquent comme un système, puisque toute modification d'un de ses éléments peut engendrer le déséquilibre de l'ensemble, tant sur le plan fonctionnel, matériel que social.

On dit qu'un système est ouvert lorsqu'il est en relation avec l'extérieur, et qu'il peut être influencé par cet extérieur.

En tant que système, l'entreprise est ouverte sur son environnement externe, source de menaces à appréhender mais aussi opportunités à subir. L'entreprise doit s'y adapter en permanence pour sa survie et son développement.

¹ Michel Bonami et all. Management des systèmes complexes : pensée systémique et intervention dans les organisations, De Boeck Supérieur, 1993, p23.

De plus, l'organisation est un système ouvert, car il reçoit de son environnement des inputs (matières premières, énergie...) qu'il transforme en outputs (produits, services, résultats...) qu'il renvoie dans l'environnement (cf. article). Il poursuit des buts (production, profit, pérennité...), s'organise pour les atteindre (planification, budgets...) et se dote de structures d'exécution, de direction et de contrôle.

L'entreprise, par ailleurs, ne vit pas en vase clos. Et lorsqu'elle s'oriente vers la fermeture... elle est en danger de disparition. L'entreprise est un système ouvert à deux titres : sur le plan de la culture et sur le plan des échanges. En tant que système ouvert, elle doit s'intégrer au territoire local qui l'accueille.¹

9. La Responsabilité sociale de l'entreprise

La population mondiale : 7.6 milliards d'habitants sur notre planète en 2020. Les problématiques de ressources énergétiques, de la gestion de l'eau, du changement climatique, des atteintes à la biodiversité, et des inégalités économiques prennent de plus en plus d'importance dans les agendas médiatiques et politiques, et dans les attentes des citoyens, consommateurs et salariés.

Si la crise économique et écologique a fait naître une prise de conscience grandissante de l'impact du développement humain et industriel sur la planète, elle a aussi révélé notre interdépendance aux autres et à notre environnement naturel.

Les préoccupations et les enjeux du développement durable ne touchent donc plus seulement une population de niche ou d'activistes marginaux. Tous les publics ressentent aujourd'hui l'urgence de protéger la biodiversité et le vivant, dans une perspective qui va bien delà du simple respect des normes environnementales.

Nous passons d'une logique « d'urgence », de mise en œuvre de solutions à court terme à une pensée plus long terme et collective qui doit se traduire dans les engagements et les actions des entreprises quelle que soit leur taille.

L'entreprise est au cœur d'un monde qui fait face à des crises multiples (économiques, sociales, environnementales), et à de profondes mutations de nos modes de vie et du « vivre ensemble » d'une manière générale.

¹ Marc Lebailly et Alain Simon, Pour une anthropologie de l'entreprise : éloge de la pensée sauvage, Pearson Education France, 2007, p187.

Dans ce contexte, il est urgent de retrouver une dimension sociale, humaine et solidaire dans l'entreprise qui trouve ses racines dans la RSE et ses applications. Cela implique une compréhension en profondeur des besoins et attentes des consommateurs d'une façon générale, des collaborateurs dans l'entreprise en particulier.

Le concept de RSE apparaît à partir des années 1960 dans la littérature consacrée aux entreprises mais ne prend son essor qu'à partir des années 1990.

En fait, c'est au milieu des années 1990 que le concept de RSE s'est largement diffusé notamment avec la libéralisation des économies dans le monde et le recul des rôles social et économique de l'Etat. Cette montée en flèche du concept a fait couler beaucoup d'encre pendant plusieurs années.

La notion de RSE est actuellement souvent évoquée dans une perspective qui conduit à évaluer la performance de l'entreprise sous trois angles : environnemental (compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes), social (conséquences sociales de l'activité de l'entreprise) et économique (performance financière), tendance qui paraît résulter de divers facteurs de contexte ayant significativement marqué ces dernières années - dont deux essentiels :

1. La mondialisation des produits et des marques.
2. L'accroissement des écarts sociaux entre les populations et l'épuisement des ressources naturelles au profit des pays riches.

Les entreprises se voient de plus en plus obligées de remplir leur rôle social et de combler les échecs du marché et des Etats dans la régulation des droits sociaux.

L'expression « la responsabilité sociale de l'entreprise » couvre les responsabilités qu'ont les entreprises envers les sociétés au sein desquelles elles sont basées et elles opèrent. Il est certain que la RSE ne veut pas dire la même chose, tout le temps et pour tout le monde. Pour certains, la RSE rejoint la responsabilité juridique ; pour d'autres, elle se rapporte à l'éthique ou au comportement social responsable ; d'autres encore l'associent aux actions de charité ; alors certains autres y voient une action de conscience sociale. En nous penchant sur le sens direct de l'expression RSE, il s'avère que le terme de « responsabilité » n'est pas pris ici au sens d'« obligation » puisque l'action est présumée « volontaire ».

La définition donnée à la RSE par la Commission européenne est la suivante : « la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »¹.

De façon très large, la RSE concerne la prise de responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes d'une part, et d'autre part, vis-à-vis de l'environnement. Ainsi, l'entreprise va s'attacher à mettre sur pied des actions citoyennes visant au développement de la société et à la protection de l'environnement et cela, en constante relation avec les administrations, l'actionnariat, le salariat, les fournisseurs, les clients, etc.

Plus simple que ça, la responsabilité sociale des entreprises est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités et dans leur interaction avec leurs parties prenantes.

La RSE, c'est la responsabilité d'une entreprise vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- ✓ Contribue au développement durable, y compris par la santé et le bien-être de la société.
- ✓ Prend en compte les attentes des parties prenantes.
- ✓ Respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales
- ✓ Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

Pour définir le périmètre de sa responsabilité sociétale, identifier les domaines d'action pertinents et fixer ses priorités, il convient que l'entreprise traite [toutes] les « questions centrales » suivantes :

- La gouvernance de l'organisation
- Les Droits de l'Homme
- Les relations et conditions de travail
- L'environnement
- La loyauté des pratiques

¹ Commission Européenne, Livre vert "Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises", Office des publications officielles des communautés européenne, Juillet 2011, p8.

- Les questions relatives aux consommateurs
- Les communautés et le développement local.

L'engagement de l'entreprise dans une démarche RSE est une démarche volontaire qui implique de trouver un équilibre entre enjeux économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux dans ses activités et dans les interactions avec ses parties prenantes (collaborateurs, clients, fournisseurs, actionnaires, acteurs du territoire...). Dans cette optique, il est nécessaire de s'appuyer sur une gouvernance renouvelée et intégrer un dialogue permanent avec l'ensemble des parties prenantes.

	Niveau institutionnel	Niveau organisationnel (activités)	Niveau individuel
Responsabilités économiques	Produire des biens et services, offrir des emplois, créer de la richesse pour les actionnaires	Les prix des biens et services reflètent les vrais coûts de production et intègrent toutes les externalités	Produire de façon écologique, utiliser des technologies non polluantes, réduire les coûts en favorisant le recyclage
Responsabilités légales	Respecter les lois et les réglementations. Ne pas faire de lobbying ou attendre des positions privilégiées dans les politiques publiques	Œuvrer pour des politiques publiques en défendant des intérêts "éclairés"	Tirer profits des instructions réglementaires pour innover dans les produits ou les technologies
Responsabilités éthiques	Suivre des principes éthiques fondamentaux (ex : honnêteté)	Fournir des informations précises et complètes pour accroître la sécurité d'utilisation au-delà des conditions légales	Développer l'information d'utilisation pour des usagers spécifiques et la promouvoir comme un avantage produit
Responsabilités discrétionnaires	Agir comme un citoyen modèle dans tous les domaines : au-delà des réglementations et des règles éthiques. Rendre une partie du chiffre d'affaires à la société (<i>community</i>)	Investir les ressources de l'entreprise dans des actions charitables en rapport avec le premier et le second cercle de l'environnement social de l'entreprise	Choisir des investissements charitables qui soient rentables en terme de résolution de problèmes sociaux (application de critères d'efficacité)

Tableau 7 Niveaux et nature des responsabilités sociales de l'entreprise
(Source : tableau élaboré sur la base des typologies respectives de A.B. Caroll (1979) et de D.J. Wood (1991))

Ainsi, différents projets peuvent être mis en place par les entreprises comme :

- ✓ Déployer une politique en faveur de la diversité et l'égalité des chances.
- ✓ Privilégier de nouveaux modes de déplacements, pour une mobilité plus durable
- ✓ Travailler à l'amélioration du bien-être des collaborateurs.
- ✓ Co-construire une politique d'achats responsables.
- ✓ Expérimenter de nouveaux modèles économiques et valider les intuitions pour construire de nouvelles offres.
- ✓ ...

La RSE s'avère nécessaire de nos jours pour :

- ✓ se démarquer de ses concurrents
- ✓ innover
- ✓ réduire ses risques
- ✓ fédérer ses collaborateurs autour de projets porteurs de sens
- ✓ améliorer l'image de son entreprise
- ✓ attirer de nouveaux talents
- ✓ travailler sur la confiance des partenaires...

Par ailleurs, la RSE est liée à la notion de développement durable et repose sur 3 piliers fondamentaux illustrés dans la figure suivante :

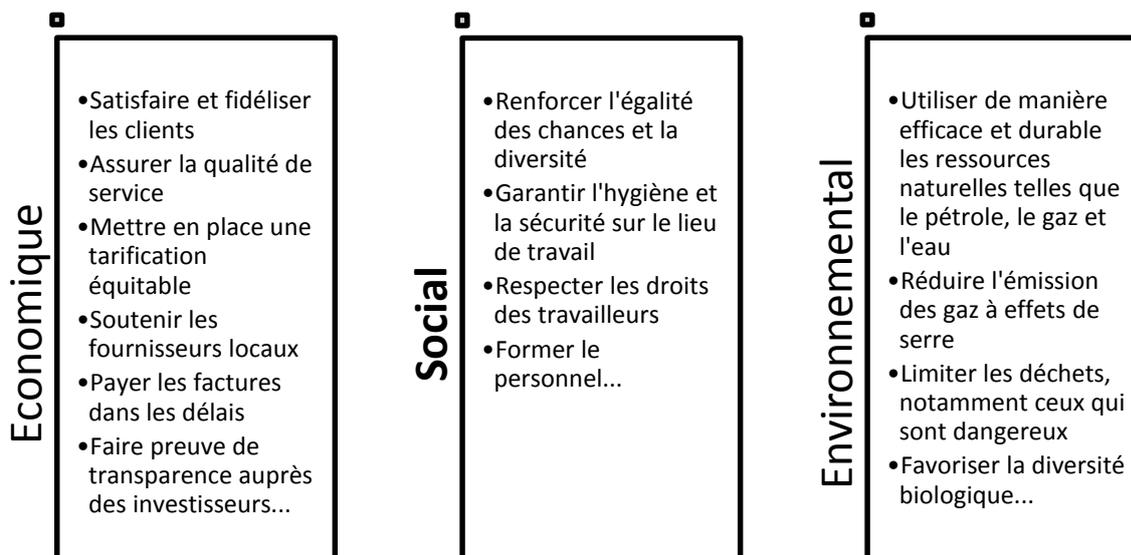


Figure 11 Les trois piliers du RSE (Source : élaborer par l'étudiant)

Le concept du RSE fait référence à un engagement de l'entreprise au quotidien et dans ce sens le mouvement de responsabilité sociétale est à rapprocher de l'apparition, dans les entreprises

de toutes tailles, de déclarations de mission et autres chartes d'engagement précisant la raison d'être de l'entreprise au-delà du profit, ce que l'entreprise entend apporter autour d'elle, le sens dans lequel elle veut améliorer l'existence humaine, par ses produits et services.¹

10. L'entreprise et le développement durable

La définition du développement durable la plus connue est celle qui figure dans le rapport « Notre avenir à tous » (aussi appelé « Rapport Brundtland »), commandité par les Nations Unies en 1987 : « Le développement durable, c'est s'efforcer de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité de satisfaire ceux des générations futures. »

Interpelant les acteurs publics, l'enjeu global du développement durable ne peut se concevoir également sans les entreprises : c'est de ce constat et de cette conviction qu'a témoigné le Secrétaire général de l'ONU à l'occasion du Sommet de Johannesburg de 2002 en soulignant que, face aux lenteurs des actions gouvernementales, « c'est seulement en mobilisant le secteur privé que nous ferons des progrès significatifs. (Ce) sommet est une occasion historique pour fédérer les règles des entreprises et du développement durable (dans la mesure où) les problèmes environnementaux et sociaux ne peuvent être résolus qu'en mobilisant les entreprises privées, les gouvernements (ne pouvant) agir seuls ».²

Les entreprises sont confrontées à leurs pratiques en matière de développement durable. Elles sont à la fois accusées de pratiquer de nombreuses dégradations environnementales, voire sociales. Mais par ailleurs elles ont été acteurs de développement et le sont encore aujourd'hui via les services qu'elles rendent, les produits qu'elles livrent et les emplois qu'elles procurent : elles sont donc appelées comme sauveuses du développement.

En fait, les entreprises sont au cœur des problématiques de développement durable. Quel que soit leur activité, elles consomment des ressources naturelles et des matières premières, de l'eau, de l'énergie, utilisent des moyens de production, de transport, génèrent des rejets dans l'environnement... et emploient des hommes et des femmes pour effectuer un travail. Leur fonctionnement, leur consommation, le cycle de vie des produits qu'elles fabriquent, les services qu'elles proposent, les conditions de travail qu'elles offrent à leurs employés, ont des répercussions sociales, environnementales et économiques importantes.

¹ Maité Leblicq, La responsabilité sociétale des entreprises, Wolters Kluwer Belgium, 2009, p9.

² Marie-Pierre Blin-Franchomme, Entreprise et développement durable : Approche juridique pour l'acteur économique du 21^e siècle, Wolters Kluwer France, 24 févr. 2011.

Comment satisfaire à la fois les actionnaires et la société civile ? Comment diminuer le risque d'une réputation dégradée, même si parfois cette dégradation résulte de facteurs émotionnels et subjectifs non conformes à la réalité ? Comment créer une valeur globale économique, sociale, sociétale et environnementale ? Comment concilier profit et bien commun et ainsi devenir légitime du point de vue de la société et de son environnement ? Telles sont les principales questions auxquelles une entreprise décidée à s'engager dans le développement durable doit faire face.¹

Le développement durable peut prendre la forme d'investissements qui ont pour objectif de réduire les risques (couverture plus large tendant vers l'exhaustivité), de réduire les coûts (lien direct avec les charges), et, dans certains cas, de développement de nouveaux revenus (et donc influant positivement sur le chiffre d'affaires).

Un positionnement stratégique centré sur la création de valeur durable peut être schématisé comme suit :

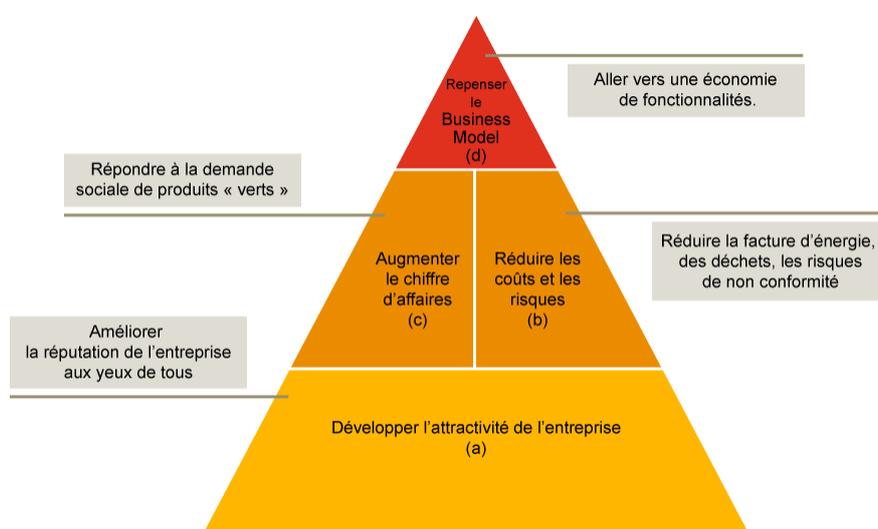


Figure 12 Le Développement Durable, création de valeur durable pour l'entreprise
(Source : http://developpement-durable.pwc.fr/assets/files/images/2013/10/420_graphique_01.png)

Les entreprises qui décident de s'orienter vers le développement durable le font pour des raisons diverses :

- ✓ Minimiser leur impact environnemental.
- ✓ Impliquer dans une politique de ressources humaines soucieuse du bien-être de ses employés.

¹ Olivier Dubigeon, Mettre en pratique le développement durable : quels processus pour l'entreprise responsable ?, Pearson Education France, 2005, p23.

- ✓ Prévenir et maîtriser les risques environnementaux et sociaux.
- ✓ Innover, dégager un avantage de marché, une différenciation et une augmentation de la valeur de la marque.
- ✓ Prendre en compte les besoins des clients/consommateurs de manière plus globale et plus pérenne.
- ✓ Anticiper ou se conformer aux contraintes réglementaires.
- ✓ Réduire ses coûts.
- ✓ Valoriser son image et préserver son crédit dans la société.
- ✓ Mobiliser le personnel pour s'engager dans une démarche volontaire et responsable.
- ✓ Répondre aux attentes et renforcer ses relations avec ses parties prenantes.
- ✓ Réduire la pression citoyenne, des ONG et associations.
- ✓ Innover, être performante.

Les degrés d'implication dans une démarche de développement durable sont très variés : cela peut aller d'une intégration des valeurs du développement durable à la stratégie de l'entreprise, à la mise en place d'un système de management environnemental ou d'une démarche de responsabilité sociale d'une entreprise (RSE), ou la mise en œuvre de quelques actions environnementales ou sociales ponctuelles... jusqu'à une communication environnementale abusive, qui ne reflète pas les engagements de l'entreprise.

Le développement durable n'est pas synonyme de coûts supplémentaires s'il est intégré au cœur de la stratégie de l'entreprise, ce qui est la condition nécessaire pour faire du développement durable une réalité au sein de l'entreprise et ainsi améliorer la performance.

L'objectif d'une entreprise qui intègre le développement durable à sa stratégie et son fonctionnement est d'assurer un développement maintenu dans le temps, respectueux d'un système de valeurs sociales et environnementales, dans une logique de progrès continu, tout en impliquant des acteurs internes et externes à l'entreprise.

11. Conclusion

L'entreprise est aujourd'hui au cœur de tous les débats politiques et sociaux. À la fois unité de production, communauté de travail, centre de décision et système perméable à l'environnement, elle s'est forgé une place et une image qui dépassent de beaucoup son rôle essentiel d'acteur économique, dans les économies développées, ce rôle s'exerce dans des

cadres réglementaires plus ou moins stricts selon les États, mais tous fondés sur la liberté d'entreprendre.¹

D'où, l'entreprise doit être définie dans son acception la plus large : organisation combinant des intrants, consommations intermédiaires et facteurs de production (travail et capital), pour produire des extrants, biens ou services... Il faut souligner la grande diversité des entreprises, qui se distinguent par leur taille, leur statut ou leurs objectifs.²

Dans ce sens, le monde des entreprises est d'une très grande diversité : on y trouve la petite entreprise artisanale travaillant à l'échelle d'un quartier comme la boutique d'un cordonnier, mais aussi la grande firme multinationale implantée dans plusieurs dizaines de pays. Au-delà de la diversité des tailles, des secteurs d'activité, des statuts juridiques, des méthodes de production, on peut dégager des constantes dans la réalité de leur fonctionnement. L'entreprise réunit différents partenaires internes et a des relations avec ses partenaires externes. Organisée autour de grandes fonctions, elle doit assurer la coordination efficace des éléments qui la composent. Elle a aussi des responsabilités particulières vis-à-vis de l'environnement social dans lequel elle évolue.

Désormais, dans son combat pour la vie, l'entreprise doit faire face à un environnement à la fois économique, technologique, sociologique, institutionnel, international... A cette occasion, elle se trouvera insérer dans un réseau socio- économique qui la poussera à rechercher des relations de complémentarité ou à développer des relations de concurrence.

¹ Guy Frécon, *Méthodologie appliquée de la dissertation économique : 20 sujets de dissertation d'économie d'entreprise*, Presses Universitaires Lyon, 1997, p26.

² Marc Montoussé et all. *20 dissertations d'analyse économique et historique des sociétés contemporaines*, Editions Bréal, 2004, p105.

Section 2 : L'environnement de l'entreprise

1. Introduction

Les entreprises évoluent actuellement dans un environnement rendu complexe par le phénomène de mondialisation, la multiplication de la masse d'informations et de sa vitesse de circulation ainsi que la crise économique.

Le développement exponentiel des nouvelles technologies de l'information et de la communication a créé une explosion de la masse informationnelle, ou, en d'autres termes, une surinformation flagrante rendant difficile sa gestion.

En revanche, les tendances et les enjeux stratégiques, auxquels l'entreprise doit faire face, émanent avant tout de la complexité de l'environnement qui se manifeste dans l'incertitude et l'ambiguïté. Dans cette perspective, le défi des dirigeants de l'entreprise consiste à être en mesure de cerner et d'appréhender cette complexité, dans le but de mieux la gérer par la suite. L'un des leviers permettant de gérer cette complexité est l'intelligence économique.

Ainsi la capacité de survie des organisations dépend de leurs aptitudes à anticiper les changements extérieurs et à s'adapter. Elles devraient, de ce fait, impérativement se mettre à l'écoute prospective de l'environnement dans lequel elles opèrent.

Martel Alain et Oral Muhittin précisent à ce sujet que pour retrouver la voie de la compétitivité, il ne suffit pas de réduire les coûts, ni de restructurer, il faut apprendre à s'adapter, apprendre à répondre plus vite aux besoins du marché et apprendre à utiliser ses ressources de façon optimale.

L'environnement s'impose comme une contrainte nouvelle pour les entreprises industrielles que la réglementation rendra encore incontournable. Mais loin de n'être qu'un coût externe supplémentaire, l'environnement peut être l'occasion de rechercher un avantage concurrentiel durable à moyen et long terme, dans la mesure où sa prise en compte accroît la fiabilité des processus industriels et la valeur des produits et services livrés à la clientèle.

2. L'environnement de l'entreprise

L'entreprise s'insère dans son environnement local, national et international. Cet environnement doit être pris en compte par la firme dans ses composantes

économiques, juridique, politique, culturelle, sociale et technologique. L'environnement peut exercer sur l'entreprise une action négative en freinant son développement ou une action bénéfique en lui permettant de se développer.

Mais l'entreprise évolue aussi dans un environnement qui englobe de nombreux acteurs externes qui sont autant de parties prenantes de son activité, qui interagissent avec elle : clients, fournisseurs, consommateurs, associations locales, etc. Les relations nouées avec ces divers acteurs sont source de contraintes et d'opportunités.

À ce titre, nul n'ignore aujourd'hui que l'environnement dans lequel opèrent les entreprises et les nouvelles règles de jeux auxquelles elles sont désormais soumises, ont connu de profondes mutations.

Face aux bouleversements économiques, sociaux et environnementaux, l'entreprise est soumise à des injonctions contradictoires et doit redéfinir son rôle dans la société et ses responsabilités vis-à-vis des parties prenantes sur lesquelles elle influe : dirigeants, salariés, actionnaires et sur de nombreux acteurs ou partenaires ainsi que son environnement et la collectivité dans son ensemble.

L'entreprise n'est plus considérée comme un état stable, mais comme une variable d'efficacité qu'il faut ajuster en permanence afin de pouvoir s'adapter et anticiper les changements provenant de l'interaction de l'entreprise avec son environnement.

En fait, l'environnement constitue à l'entreprise la principale source d'incertitude pour les managers qui sont responsables d'identifier les opportunités et menaces, la conduite de la démarche stratégique et l'atteinte d'une bonne relation Environnement/Entreprise.

La gestion de l'environnement devient ainsi une dimension fondamentale du management. Toutes les fonctions de l'entreprise se trouvent impliquées dans la mise en place d'une politique intégrée de gestion de l'environnement.¹

2.1 Définition

De nos jours, la performance des organisations est liée à leur capacité d'aligner ou d'adapter leurs stratégies et leur structure au changement de l'environnement. Cet alignement dépend de leur capacité à obtenir des informations importantes concernant l'environnement actuel et futur.

¹ Mercedes Bresso et Alain Haurie, Gestion de l'environnement et entreprise, PPUR presses polytechniques, 1996, p2.

En outre, l'environnement d'une entreprise peut être appréhendé de plusieurs manières. En effet, les facteurs tel que les chocs technologiques, l'évolution de la demande ou encore la structure du marché constituent autant d'éléments pour caractériser le contexte externe des entreprises.

En d'autres termes, on ne peut concevoir l'entreprise comme une entité isolée du milieu dans lequel elle agit. Et comme l'entreprise et l'environnement sont deux concepts indissociables, il est judicieux de bien connaître cet environnement.

Mais loin de n'être qu'un coût externe supplémentaire, l'environnement peut être l'occasion de rechercher un avantage concurrentiel durable à moyen et long terme, dans la mesure où sa prise en compte accroît la fiabilité des processus industriels et la valeur des produits et services livrés à la clientèle.

Smirchich et Stubbart affirment en 1985 que l'environnement n'est pas une donnée objective qu'il s'agit de diagnostiquer correctement pour que les décisions soient performantes ; il s'agirait davantage de mieux comprendre comment l'environnement est construit par l'organisation. C'est ainsi que Bourgeois réaffirme que chaque entreprise à un environnement objectif qui contraint la manière dont elle opère, l'environnement serait ainsi une « réalité mesurable et externe à l'organisation »¹.

L'environnement de l'entreprise est défini par rapport à tout ce qui est situé en dehors : la technologie, la nature des produits, les clients et les concurrents, les autres organisations, le climat politique et économique, etc.²

Duncan définit l'environnement comme « Les facteurs sociaux et physiques pertinents qui se trouvent en dehors des frontières de l'entreprise et qui sont pris en considération lors de la prise de décision »³.

Une autre définition : « l'environnement de l'entreprise est composé de l'ensemble des éléments extérieurs à l'entreprise en relation avec ses activités »⁴.

1 Bourgeois Louis Joseph, *Strategy and Environment : A Conceptual Integration*, *Academy of Management Review*, vol. 5, n° 1, 1980, p35.

2 Roland de Bruecker, *Stratégies organisationnelles*, *Economica*, 1995, p26.

3 Duncan Robert, *Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainties*, *Administrative Science Quarterly*, Vol 17, N°3, 1972.

4 Laure Lavorata et all. *Mercatique Tle STG*, Editions Bréal, 2007, p27.

En somme et en science de gestion, « l'environnement est l'ensemble de facteur socio – économiques qui influent sur la vie de l'entreprise : la concurrence, l'Etat, la législation sociale, financière et commerciale ; les groupes de pression : lobbies, syndicats, associations de consommateurs, etc.»¹.

2.2 Caractéristiques de l'environnement

Comme l'entreprise et l'environnement sont deux concepts indissociables, il est judicieux de bien connaître cet environnement et de bien comprendre ses caractéristiques.

L'entreprise opère dans un environnement complexe et instable rendant la survie de l'entreprise un grand défi pour ses managers et un champ vaste et fertile offrant aux académiciens et chercheurs en management un nouveau objet de recherche à explorer.

Caractéristiques	Conséquence	Exemples
Complexe	Multiplication des variables à prendre en compte pour la réflexion stratégique.	Mondialisation de l'économie Mutations technologiques (Internet).
Instable	Les composantes de l'environnement sont de plus en plus sujettes à des variations brusques et parfois totalement imprévisibles.	Politiques nationales (destinations à risque : coup d'État, terrorisme, changement politique majeur). Catastrophes naturelles.

Tableau 8 les caractéristiques de l'environnement (Source : Michel Monereau (2008), op. cit. p52)

L'entreprise est un acteur exerçant ses activités dans un milieu extérieur évolutif caractérisé par certaines caractéristiques, à lesquelles elle doit prêter attention et doit œuvrer à s'y adapter et à y opérer des actions visant à le rendre propice à son développement et à sa croissance.

La complexité, le dynamisme, l'incertitude et la turbulence sont devenues des mots qui valent beaucoup pour les penseurs en management. Plusieurs courants de pensée ont vu le jour dans ce contexte susceptible d'apporter des explications.

¹ Silem Ahmed, Lexique d'économie, Edition Dalloz, 1999, p265.

2.2.1 L'incertitude de l'environnement de l'entreprise :

La première dimension renvoie à l'incertitude environnementale et il s'agit de l'une des dimensions les plus récurrentes lors de l'étude de l'environnement.

Fisher définit l'incertitude de l'environnement comme étant :¹

- ✓ Le manque d'information concernant les facteurs de l'environnement associé à une situation donnée de prise de décision.
- ✓ La méconnaissance des résultats ultérieurs d'une décision spécifique. En terme de combien l'entreprise va perdre si la décision prise n'est pas la bonne.
- ✓ L'incapacité de donner une probabilité sur la manière dont les facteurs de l'environnement vont affecter le succès ou l'échec de l'unité de décision dans sa performance opérationnelle.

On peut déterminer trois sources d'incertitude qui se présentent comme suit :

1. Le manque d'information sur l'environnement comme source de son incertitude :

L'incertitude dépend d'une part des caractéristiques de la situation dans laquelle se trouve l'entreprise, mais aussi, d'une part, des informations dont il dispose à un moment donné, et des connaissances nécessaires pour les interpréter.

En effet, l'incertitude est étroitement liée à l'information, plus cette dernière est rare, plus l'incertitude est grande et vice versa, plus l'information est disponible et en qualité espérée, plus l'incertitude diminue et la décision sera prise sur la base d'une réelle connaissance des faits.

2. La surcharge d'information et la difficulté de sélection de l'information pertinente :

Contrairement à la première source, une quantité trop grande d'informations peut aussi constituer un handicap sérieux pour l'entreprise qui se trouve face à une grande masse d'informations de tout genre. Chose qui le met devant la difficulté du choix et de sélection de l'information pertinente pour sa décision.

1 Cathy Fisher, The impact of perceived environmental uncertainty and individual differences on management information requirements: A research note, Accounting, Organizations and Society, Vol 21, n°4, 1996.

De ce fait, la démarche d'intelligence économique s'impose comme un outil inéluctablement indispensable pour la collecte et le traitement des informations pertinentes.

3. Le risque comme source d'incertitude de l'environnement :

Incertitude et risque sont des notions souvent confondues mais la distinction est cependant fondamentale.

L'incertitude dépend du niveau et de la qualité de l'information que détient le décideur, de sa connaissance de la situation (et aussi du niveau de confiance qu'il a dans ses estimations et ses prévisions), alors que le risque est la conséquence d'une situation d'incertitude, et de l'action entreprise par le décideur. En d'autres termes l'incertitude est liée à l'état de la connaissance alors que le risque dépend à la fois de l'état de la connaissance, et des décisions arrêtées ou actions entreprises.

Les dimensions de l'environnement généralement proposées par la littérature pour caractériser le degré d'incertitude, sont les suivantes :

- ✓ Une dimension relative au niveau de complexité dont les deux facteurs déterminants sont la multiplicité des produits et la multiplicité des marchés et qui peut être aussi appréhendé par son niveau d'hétérogénéité (homogène-hétérogène) ou son niveau de différenciation (indifférencié-différencié).
- ✓ Une dimension relative à la mobilité qui peut être appréhendée par la dynamique de l'environnement (statique-réactif, cyclique-acyclique), sa vitesse d'évolution (constante variable) et sa turbulence (environnement stable-instable, phénomènes continus, discontinus).

<i>Environnement</i>	Simple / Homogène	Complexe / Hétérogène
Statique / Stable	Quasi-certitude	Incertitude cernée
Réactif / Turbulent	Incertitude cernée	Incertitude étendue

Tableau 9 Les degrés d'incertitude induits par l'environnement

Nous pouvons retenir que l'incertitude de l'environnement est une notion tout à fait relative, contingente par rapport à l'entreprise, qui peut correspondre aussi bien à un manque qu'à une

surabondance d'information associé à une situation ambiguë où le décideur se trouve incapable de percevoir les changements dans l'environnement.

En revanche, l'incertitude peut varier d'une entreprise à l'autre selon la perception qu'elle a de l'environnement dans lequel elle est située.

2.2.2 Le dynamisme de l'environnement de l'entreprise :

La deuxième dimension qui caractérise l'environnement est traduite par le dynamisme. La dimension de dynamisme de l'environnement repose sur différentes facettes d'après Bourgeois¹ qui sont la croissance du marché, la modification de la structure concurrentielle et la révolution des technologies.

Le dynamisme de l'environnement est présenté comme une variable importante dans les études sur le lien entre les processus stratégiques et la performance des entreprises. Une grande variété de définitions du dynamisme a été proposée dans la littérature.

En général, le dynamisme de l'environnement fait référence au taux de changement et au degré d'instabilité des facteurs dans un environnement. Il a ainsi pu être défini en référence avec les changements technologiques et l'instabilité ou l'imprévisibilité de l'environnement.

On peut déterminer plusieurs sources de dynamisme qui se présentent comme suit :

- ✓ Le changement comme source de dynamisme dans l'environnement.
- ✓ L'instabilité comme source de dynamisme dans l'environnement.
- ✓ L'entreprise elle-même comme source de dynamisme dans l'environnement.

Le dynamisme de l'environnement est mesuré par une échelle développée et publiée par Baum & Wally en 2003.

Cette échelle distingue deux caractéristiques du dynamisme de l'environnement :

1. La première concerne la vitesse d'évolution des produits, des services et des pratiques de l'entreprise dans son environnement concurrentiel
2. La seconde concerne la vitesse d'obsolescence des produits et services présents dans le secteur d'activité de l'entreprise.

1 Chedia Dhaoui (2008), op. cit. p25.

Sur la base de ces deux caractéristiques, une nouvelle variable dichotomique est créée pour distinguer les environnements dynamiques des environnements stables (non dynamiques). Cette variable prend la valeur 0 pour les valeurs les plus faibles de la moyenne des deux variables initiales (par exemple, inférieures à la valeur médiane) et 1 pour les valeurs les plus fortes de la moyenne des deux variables initiales (par exemple, supérieures à la valeur médiane).

2.2.3 La complexité de l'environnement de l'entreprise :

Le problème central actuel des dirigeants est la gestion du changement rapide, de la réactivité et de la complexité croissante provenant de l'interaction de l'entreprise avec un environnement externe de plus en plus turbulent.

La complexité est une notion très présente et persistante dans l'étude de l'environnement. Un environnement devient complexe dès que le nombre d'acteurs est important et que les relations entre ces acteurs sont fortes et interactives.

La complexité représente le nombre de facteurs de l'environnement et le degré d'interdépendance entre ces facteurs, il affecte la capacité des dirigeants à prédire les effets des tendances et changements organisationnels sur l'entreprise.

On outre la complexité correspond à l'hétérogénéité et l'étendue des activités d'une organisation. Elle peut représenter la mesure du nombre de configurations compétitive qu'une firme peut idéalement considérer comme bonne pour sa propre stratégie. Pour Marchesnay un système deviendra complexe quand le nombre d'acteurs est important et quand les relations entre ces acteurs sont fortes et interactives. Cette notion renvoie donc à une diversité et une hétérogénéité des éléments composant un système. D'un point de vue qualitatif, l'augmentation des relations entre ces éléments renforce le caractère complexe du système.

Le critère le plus représentatif d'un environnement complexe est le niveau de relations entre ses éléments. Plus les échanges seront fréquents et importants, plus l'environnement deviendra complexe. En effet, dès qu'ils seront en forte corrélation, les éléments d'un système dépendront les uns des autres et par simple transmission de dépendances, de nouvelles relations peuvent se créer.

Cependant, une organisation congruente diffère selon le degré de complexité de l'environnement dans lequel elle évolue. En fin de compte, la structure en tant que système reflète le niveau de cette complexité (résultante de la compétitivité) de l'environnement.¹

2.2.4 La turbulence de l'environnement de l'entreprise :

Les turbulences environnementales sont, depuis un certain temps, un sujet d'intérêts préoccupant chercheurs en sciences de gestions et praticiens. Ces turbulences sont une expression des difficultés rencontrées par les managers, c'est une émanation perceptuelle du manque de contrôle de la part des dirigeants.

L'internationalisation des échanges et donc l'interdépendance croissante des économies nationales est une cause de turbulence des marchés ce qui ajoute encore à la complexité de l'environnement de l'entreprise.²

L'internalisation des marchés, l'avancée rapide des NTIC, l'évolution des goûts changeants des consommateurs, la concurrence grandissante des entreprises attestent des caractéristiques instables et turbulentes de l'environnement des entreprises. La turbulence est donc synonyme de discontinuités et des surprises face auxquelles l'entreprise doit posséder une forte capacité de réaction. Généralement ces turbulences sont imputées aux faits suivants³ :

- ✓ Le développement des technologies souvent rapide et dans bien des domaines a rapidement concerné tous les secteurs d'activité.
- ✓ Des changements profonds dans la demande liés à l'extension de la société de consommation. Dans une telle société les consommateurs sont de plus en plus exigeants en termes de prix, de qualité et de service, exigence qui se traduira par une demande de plus en plus pointue.
- ✓ Les turbulences peuvent être imputées aussi aux actions menées par l'entreprise elle-même : innovation, nouveau procédé de production, nouveaux produits,...

La turbulence est appréhendée comme la remise en cause des capacités de chacun des firmes à faire face aux changements environnementaux.

1 Jean-Louis Magakian et Marielle Audrey Payaud (2007), op. cit. p250.

2 Guy Frécon (1997), op. cit. p109.

3 Bennamar Hafida, Impact de l'environnement et modes organisationnels : Cas de l'entreprise Algérienne, Thèse de doctorat, université Abou Bekr Belakaid Tlemcen, 2013, p 64.

A la rigueur, la turbulence désigne un état de l'environnement impliquant une perte de contrôle des dirigeants sur le devenir de l'entreprise.¹

La turbulence est envisagée comme une caractéristique de l'environnement proche de l'organisation qui tend à le rendre fréquemment changeant. La perception de ces changements variera d'une organisation à l'autre mais aura un impact assez fort pour permettre une remise en cause du système de gestion actuel.

On peut identifier quatre principes qui caractérisent la turbulence :

1. **La significativité du changement** : elle correspond à l'effet direct des nouvelles caractéristiques de l'environnement. Ce nouvel état va intéresser directement l'organisation. Elle sera en mesure de se rendre compte du changement, car sa situation d'équilibre se trouvera menacée. Même si elle ne s'aperçoit pas que l'environnement connaît des variations, elle se rendra compte que son état se trouve modifié. La notion de significativité renvoie ainsi à celle de perception.
2. **La rapidité du changement** : correspond à la vitesse dans la succession des variations. Les oscillations seront prononcées. Les secousses de l'environnement se succéderont à une vitesse suffisamment élevée pour empêcher un état prolongé de stabilité. Ainsi, les organisations en présence de turbulences risquent de connaître un effet en cascade.
3. **L'imprévisibilité du changement** : à ce stade, le changement sera imprévu, discontinu. En effet, la discontinuité sera envisagée comme un événement qui ne suit pas une extrapolation d'une série d'événements précédents. On pourra penser que l'imprévisibilité du changement gênera la firme qui souhaite un environnement stable.
4. **Le renouvellement du type de changement** : le critère de nouveauté permet d'introduire un caractère surprenant pour ces variations. L'environnement va imposer de nouvelles situations à l'organisation où les modèles de réponses ne pourront pas servir. C'est dans cette caractéristique que résidera réellement l'opportunité d'apprentissage offert par les turbulences... En revanche, nous pourrions supposer que l'importance de la turbulence sera conditionnée par le nombre de situations nouvelles et caractérisée par le renouvellement du type de changement.

Lesca qualifie la turbulence de l'environnement de notion tout à fait relative, en précisant que: "l'environnement ne devient turbulent pour une entreprise que dans la mesure

¹ Patrick Joffre et Gérard Koenig, Stratégie d'entreprise : antimanuel, Economica, 1985, p29.

où les ressources et les compétences dont elle dispose s'avèrent insuffisantes pour affronter avec succès les conditions qui lui sont nouvellement imposées"¹.

L'environnement ne devient turbulent, pour une activité, qu'à compter du moment où les ressources et compétences dont dispose l'organisation s'avèrent insuffisantes pour affronter avec succès les conditions qui lui sont nouvellement imposées.

2.3 Opportunités et menaces de l'environnement

L'entreprise est soumise à des pressions extrêmement fortes de l'environnement politique et social, socio-économique, environnemental, réglementaire, technologique, concurrentiel, etc. Il s'agit d'identifier les menaces qui peuvent peser sur le devenir de l'entreprise et les opportunités qui s'offrent au système pour le faire évoluer favorablement et réduire l'écart entre la situation actuelle et la situation voulue.

On entend par opportunité toute circonstance extérieure propice et favorable au développement du système et par menace tout élément provenant de l'extérieur qui peut présenter un danger et mettre en péril l'équilibre du système.²

En fait, une menace est un facteur externe à l'entreprise qui peut perturber la vie de l'entreprise. Une opportunité est un facteur externe à l'entreprise qui peut favoriser son développement. L'étude de son environnement permet à l'entreprise de dégager les menaces à contourner et les opportunités à saisir.³

En outre, l'identification des opportunités et des menaces par le décideur est un déterminant de la stratégie de l'entreprise tandis que la prise en compte de l'environnement externe prend de plus en plus une grande importance dans les systèmes d'entreprise.

Le diagnostic externe vise à détecter les opportunités et les menaces de l'environnement de l'entreprise. Il porte sur les éléments constitutifs du macro environnement (démographique, économique, réglementaire, naturel, technologique, culturel) et du micro environnement (taille et structure du marché, clients, concurrence, distributeurs) qui affectent l'activité de l'entreprise. Une opportunité correspond à un besoin d'achat qu'une entreprise peut satisfaire,

¹ Lesca Humbert (1994), op. cit. p33.

² Gilbert Bron et al. L'entreprise horticole : approche globale et durable, diagnostic, Educagri Editions, 2012, p53.

³ Célia Derhan Dubos, Sciences économiques et techniques commerciales : Technicien conseil vente, Educagri Editions, 2013, p14.

une menace désigne un problème posé par une tendance défavorable qui, en l'absence d'une réponse marketing appropriée, peut détériorer la position de l'entreprise.¹

D'après l'auteur Harry Igor Ansoff, les menaces et opportunités qui naissent suite à des événements en rapport avec l'environnement, peuvent si elles sont ignorées, compromettre la survie d'une entreprise. Mais si l'entreprise accorde l'attention qu'il faut à ces changements, elle pourrait ouvrir des fenêtres d'opportunités et éviter les menaces. Ansoff qualifie ces menaces et opportunités de l'environnement d'événements subits, soudains, courts et de changements non familiers.²

Enfin une entreprise peut acquérir un avantage concurrentiel durable parce qu'elle a su voir une opportunité là où ses concurrents ne voient qu'une menace.

2.4 Spécificités de l'information environnementale

L'information environnementale est devenue un outil essentiel pour la définition, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques d'environnement.

L'entreprise ne peut traiter les problèmes liés à son l'environnement de la même manière qu'elle traite habituellement ses problèmes car l'information environnementale à une particularité par rapport à l'information traditionnellement utilisée par l'entreprise : une complexité plus élevée, une forte incertitude et de l'ambiguïté, une information dont le bénéfice est difficilement mesurable ainsi qu'un rôle important joué par les institutions dans la diffusion de cette information.

1. Une information complexe.
2. Une information soumise à des incertitudes.
3. Une information soumise à des ambiguïtés.
4. Une information dont le bénéfice est difficilement mesurable.
5. Une information pour laquelle les acteurs publics jouent un rôle important.

L'information environnementale peut se catégoriser à partir de l'offre d'information et des profils générateurs des données. Cette nomenclature de l'information environnementale comprend quatre classes : scientifique, statistique, informatique et administrative.

¹ Ulrike Mayrhofer, Marketing, Editions Breal, 2006, p34.

² Inès Boulifa Tamboura (2008), op. cit. p30.



- **L'information scientifique** : est générée par le milieu de la recherche dans la grande majorité des cas pour son propre usage. Les données sont collectées de manière ponctuelle pour répondre aux objectifs d'une recherche particulière ou pour expliquer par exemple le comportement d'une espèce ou pour comprendre la diffusion d'un polluant, ou pour analyser les impacts d'un produit ou d'une technologie.
- **L'information statistique** : s'appuie sur des dispositifs d'enquêtes récurrents ou non ou des collectes menées de façon routinière. Les données sont agrégées et compilées en séries temporelles.
- **L'information informatique** : met l'accent non pas sur les données mais sur les outils et les réseaux. Ce qui compte dans ce cas, c'est la dimension technologique et le souci de rendre les données compatibles, standardisées et interchangeables.
- **L'information administrative** : générée par l'appareil administratif lui-même. Il s'agit de données (par exemple : nombre d'infractions, inspections d'unités industrielles, budget) utiles pour le pilotage de l'administration. Ces données peuvent devenir des outils de la mesure de la performance environnementale et guider l'action publique pour atteindre les objectifs fixés nationalement ou internationalement.

3. Les types d'environnement

L'entreprise évolue dans un milieu large, à multiples facettes et de plus en plus complexe. La pression et les contraintes qui y sont exercées limitent sa marge de manœuvre stratégique, l'incitent à réagir rapidement, à agir autrement.

D'autre sorte, l'organisation évolue dans un contexte à la fois commercial, économique, politique, technologique, culturel et social qui peut être plus ou moins dynamique et plus ou moins complexe, où comprendre en quoi ce contexte affecte l'organisation implique à la fois une analyse des événements passés et une estimation de l'évolution future.

En effet, l'environnement de l'entreprise comporte tant de variables difficiles à appréhender et à gérer. De telles variables relèvent d'abord de l'environnement immédiat de l'entreprise, appelé micro-environnement ; elles relèvent également d'un environnement général et multiforme, appelé macro-environnement.

Certaines de ces variables sont à même de générer des opportunités pour l'organisation, alors que d'autres recèlent des menaces. D'autres encore peuvent provoquer soit des opportunités,

soit des menaces, selon les ressources détenues par l'organisation et la manière dont elle saura les exploiter.

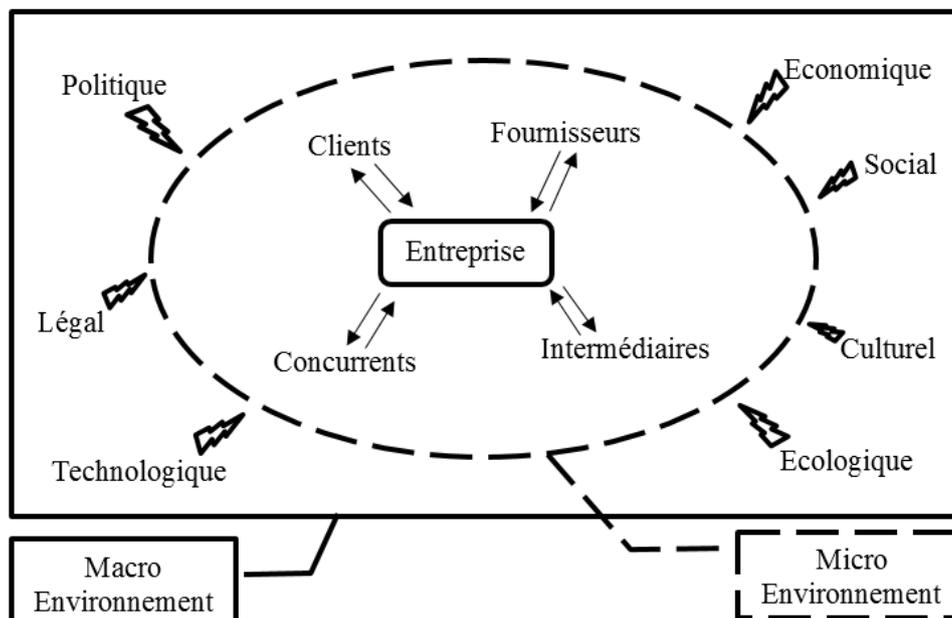


Figure 13 L'environnement de l'entreprise (Source : élaborer par l'étudiant)

La connaissance de l'environnement externe de l'entreprise lui permettra de mettre en évidence les opportunités et les menaces liées à ses activités.

3.1 Le macro-environnement

Avant de pouvoir identifier les opportunités et menaces auxquelles une organisation doit faire face, il est nécessaire de comprendre l'environnement général dans lequel elle opère. En effet, les grandes tendances présentes au niveau du macro-environnement peuvent avoir un impact sur les choix stratégiques des organisations.¹

En fait, L'entreprise exerce ses activités dans un environnement vaste qui s'appelle le macro-environnement et qui constitue à la fois une source d'opportunités et de menaces.

Le macro-environnement est composé d'un ensemble d'éléments interdépendants politique, économique, socio-culturel, technologique, écologique et légal.

¹ Manuel Cartier et all. (2010), op. cit. p22.

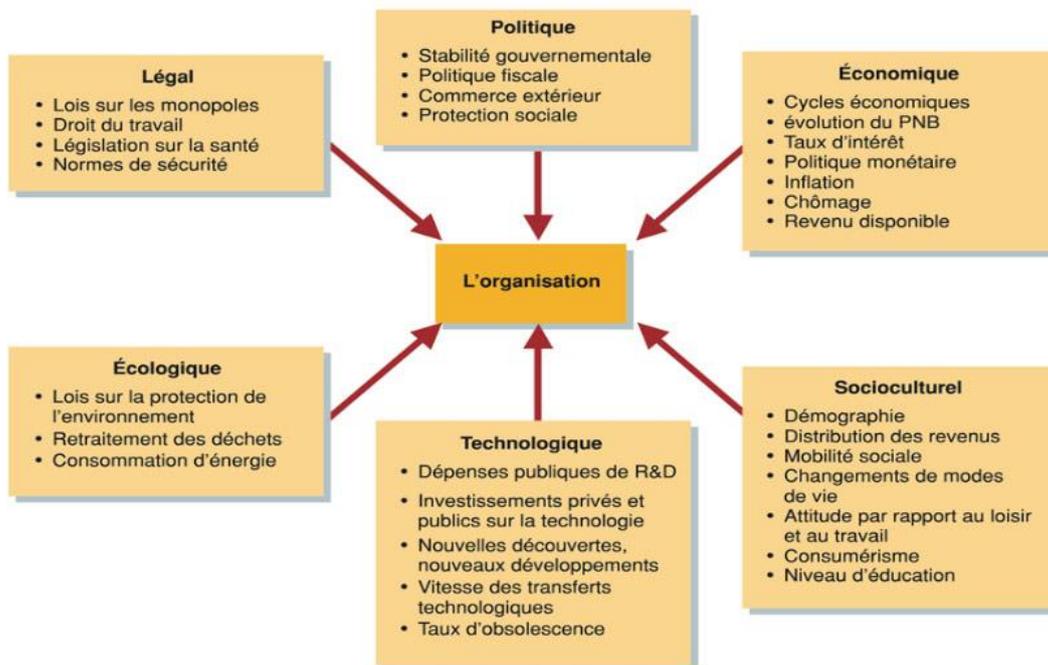


Figure 14 Le macro-environnement (Source : pearson france)

Le macro-environnement s'impose à l'entreprise et détermine le cadre de son activité. Certains auteurs appellent ce niveau, l'environnement général et le définissent comme un ensemble de facteurs externes à la firme qui ont une influence sur ses opérations mais sur lesquels la firme exerce un faible contrôle.

Le tableau suivant détermine les principales variables du macro-environnement qu'il faut les prendre en compte lors de la réalisation de la stratégie de réaction de l'entreprise par rapport à l'environnement.

Grille	Dénomination	Questions
P	Environnement politique	Que se passerait-il si la législation se modifiait ? Quelles sont les lois qui influencent l'entreprise ? En matière d'affichage, taxes de vente, étiquetage. certificat de conformité.... La connaissance de la législation et de la réglementation applicable à l'entreprise permet d'anticiper leurs effets.
E	Environnement économique	Que se passerait-il si les taux d'intérêt remontent ? Si le taux de chômage diminue ? En matière d'évolution des prix. de la croissance. des moyens disponibles.... La connaissance des indicateurs économiques qui

		influencent l'entreprise permet d'affiner des stratégies de rechange si l'environnement économique se modifie.
S	Environnement social	Notre façon de vivre s'est modifiée. Les décisions dans le ménage et le couple évoluent. Finie l'époque où le mari décidait seul de l'achat d'une voiture... La connaissance des changements sociaux qui peuvent influencer les décisions d'achat permet de déterminer les menaces et les opportunités d'achat, d'adapter la politique de vente et de communication aux attentes des consommateurs.
T	Environnement technologique	La technologie se modifie de jour en jour. Elle supprime les barrières géographiques, modifie la façon dont les clients traitent avec l'entreprise (Internet), augmente la productivité et peut diminuer les coûts de production. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication créent une nouvelle forme de distribution : l'e-commerce. La connaissance des innovations technologiques et celles utilisées par les concurrents de l'entreprise permet de disposer d'avantages concurrentiels importants.
E	Environnement écologique	La sensibilité à l'environnement est quotidienne. La fiscalité sur les matières premières et les déchets évolue sans cesse. Les règlements antipollution se multiplient. La connaissance des préoccupations écologiques permet de développer une image irréprochable dans ce domaine de manière à éviter l'abandon de clients déçus de ce que les pratiques de l'entreprise ne correspondent pas à leurs convictions.

Tableau 10 portrait du macro-environnement de l'entreprise

(Source : Marc Vandercammen, Marketing : l'essentiel pour comprendre, décider, agir, De Boeck Supérieur, 2006, p269)

L'important n'est pas d'identifier isolément ces facteurs mais de comprendre leur dynamique.

3.1.1 L'environnement Politique / Légal

Si la relation entre les entreprises et l'État a toujours été importante, elle a évolué au cours des dernières décennies. L'activité de l'entreprise est dirigée par un centre de décision souverainement indépendant. Toutefois, elle se déploie dans un cadre politico-légal donné. Les décideurs sont censés connaître les lois sur la concurrence, la politique fiscale, le droit du travail, la réglementation de la protection de l'environnement.

Ce premier élément concerne les conditions politiques et légales :¹

- ✓ **Relations entre l'État et les entreprises** : l'État peut décider ou non d'intervenir et ainsi nouer des relations particulières avec les entreprises. Exemple : En 2002, le gouvernement américain qui avait poursuivi Microsoft pour violation des lois antitrust et infligé une amende de 497 millions d'euros pour abus de position dominante, a réalisé de nombreux tests sur les versions bêta de son nouveau logiciel Windows Vista, afin de s'assurer que Microsoft respectait bien les précédents accords.
- ✓ **Stabilité gouvernementale** : quand une entreprise décide d'entrer sur un nouveau marché, la question de la stabilité gouvernementale peut être cruciale. Exemple : En 2007, le Venezuela a parachevé la nationalisation de sa région pétrolière de l'Orénoque en obtenant de plusieurs multinationales qu'elles lui cèdent le contrôle de co-entreprises. Des entreprises comme Total ont accepté une augmentation de la participation de la compagnie nationale, Petroleos de Venezuela, dans les co-entreprises pétrolières de 39 % à 78 %. En revanche, deux compagnies pétrolières américaines, Conoco Phillips et Exxon Mobil, ont préféré se retirer de l'Orénoque.
- ✓ **Contraintes réglementaires** : l'existence de mesures protectionnistes peut rendre un pays ou une zone inintéressants pour des entreprises étrangères. Exemple : Depuis sa création en 1992, l'Union européenne favorise le commerce entre les pays membres, notamment à travers la libre circulation des hommes et des marchandises. De plus, de nombreuses entreprises mettent en place des stratégies de lobbying afin d'orienter l'élaboration des textes en leur faveur, comme en témoignent les demandes des restaurateurs français pour une baisse de la TVA à 5,5 % depuis 2002.
- ✓ **Politique fiscale** : afin de conserver ou d'attirer sur son territoire les entreprises, des pays peuvent choisir d'adopter des conditions fiscales avantageuses. Exemple : L'Allemagne a réduit en 2001 son taux d'impôts fédéral sur les sociétés de 40 à 25 %.

En voici quelques facteurs politiques d'influence :

- ✓ Organisation gouvernementale
- ✓ Pression gouvernementale
- ✓ Politique régionale
- ✓ Politique nationale
- ✓ Politique monétaire

¹ Manuel Cartier et al (2010), op. cit., p22.

- ✓ Politique fiscale
- ✓ Citoyenneté et actions citoyennes
- ✓ Conscience politique
- ✓ Activités de lobbying
- ✓ Mécanismes de grève
- ✓ Stabilité politique
- ✓ Liberté d'expression

Aussi quelques facteurs législatifs d'influence :

- ✓ Législation, complexité et respect
- ✓ Système normatif
- ✓ Système judiciaire
- ✓ Réglementation sur la sécurité
- ✓ Réglementation sur l'emploi
- ✓ Réglementations fiscales
- ✓ Réglementations douanières
- ✓ Réglementation des marchés
- ✓ Mécanismes de contrôle
- ✓ Protection des consommateurs
- ✓ Droit des contrats
- ✓ Propriété industrielle
- ✓ Immigration / émigration

Il est bien évident que les entreprises sont étroitement dépendantes, d'une part des décisions prises par les gouvernements et institutions avec lesquels l'entreprise est en contact, et d'une autre part, des contraintes politiques soient qu'elles résultent du changement de couleur politique du gouvernement soit qu'elles résultent de modifications liées aux nationalisations, privatisations, etc.

- **La nationalisation** : La nationalisation est un système fortement développé dans les pays en voie de développement où l'Etat joue un rôle prédominant dans la gestion des différentes composantes de l'économie. Un tel système est caractérisé par la prédominance des structures publiques sur les structures privées. Ceci s'explique par une politique protectionniste de la part de l'Etat qui veut contrôler et avoir une main mise sur toutes les activités économiques.

- **La privatisation** : La privatisation est un système émanant des pays développés et que certains pays en voie de développement essaient d'intégrer dans leurs structures productifs. Il est vrai qu'un tel système s'est montré bénéfique sur le plan économique en allégeant les charges de l'Etat mais il est resté en distorsion avec les capacités financières et technologiques de certains pays, notamment les pays en voie de développement.

Ainsi, chaque entreprise devrait penser à développer des stratégies en adéquation avec la couleur politique du pays où elle est productive.

En fait, l'environnement politique « Réglementations (lois, décrets, arrêtés), politiques et stratégies publiques en matière de formation, de taxation des revenus, de développement des activités économiques, protection des entreprises, des consommateurs, des intérêts globaux de la société), etc.) »¹ intervient à deux niveaux : national par l'intermédiaire des décisions prises par le gouvernement en place (politique fiscale, subventions, etc) et international avec les décisions prises par le consensus de plusieurs nations (politique monétaire, PAC, etc).

Tandis que, l'environnement législatif influencent et limitent les activités des entreprises et des individus d'une société. Deux composantes sont déterminantes pour les entreprises : la propriété industrielle et le droit du travail.

En revanche, la faiblesse du cadre législatif et le retrait progressif des pouvoirs publics devant la complexité et la difficulté de mise en place d'une véritable politique de développement durable offrent à l'entreprise une autonomie grandissante face au politique. L'Etat Nation est en quelque sorte devenu trop 'petit' devant l'ampleur des enjeux mondiaux actuels. Le développement croissant des lobbys de l'industrie est la traduction de ce pouvoir qu'ont les entreprises d'orienter une législation dans un sens plus favorable à leurs intérêts, renforcé souvent par un pouvoir financier et un chantage à l'emploi.²

3.1.2 Environnement économique

Le deuxième élément concerne le climat économique, c'est-à-dire l'état de santé général du système économique dans lequel l'entreprise évolue.

Il s'agit ici principalement de la rentabilité et de la productivité de chaque entreprise, qui doit fonctionner de manière rentable afin de s'affirmer face à ses concurrents.

¹ Marc Vandercammen (2006), op. cit., p268.

² Bénédicte Delloye, L'intégration de l'environnement dans l'entreprise, Wolters Kluwer Belgium, 2011, p15.

En voici quelques facteurs économiques d'influence :

- ✓ Balance économique
- ✓ Taux de change des monnaies
- ✓ Taux de croissance économique
- ✓ Taux d'inflation
- ✓ Taux d'intérêt
- ✓ Taux d'imposition
- ✓ Evolution du PIB
- ✓ Distribution des richesses
- ✓ Situation immobilière
- ✓ Evolution du pouvoir d'achat
- ✓ Confiance des consommateurs
- ✓ Politique de l'emploi et du chômage

L'environnement économique de l'entreprise se compose de l'influence économique globale et de l'environnement économique immédiat :¹

1. L'influence économique globale :

L'économie est un système dynamique. Des changements à un endroit se répercutent presque automatiquement ailleurs ou sur l'ensemble du système : Une augmentation des taux hypothécaires aura par exemple pour conséquence une hausse des coûts pour les propriétaires de logements. Ceux-ci relèveront les loyers, afin de faire face à ce surcoût.

La situation économique globale (conjoncturelle) évolue par cycles longs. Certains indicateurs économiques, dont voici les principaux, permettent de suivre cette évolution :

- Niveau des taux d'intérêt
- Demande globale en biens et prestations de service sur une période donnée
- Volume des investissements d'entreprise
- Taux de change
- Taux de chômage, etc.

2. L'environnement économique immédiat : (le marché et la concurrence)

¹ Rita-Maria Züger (2005), op. cit. p40.

Les marchés constituent le champ d'action de l'entreprise. Celle-ci détermine son positionnement sur le marché et par rapport à la concurrence, ainsi que son offre et ses contacts avec ses clients et fournisseurs. Pour prendre les bonnes décisions, l'entreprise doit observer les marchés sur lesquels elle est active, notamment :

- La situation sur les marchés des biens et prestations de service, de l'emploi, des matières premières et sur le marché financier
- L'apparition d'éventuels concurrents sur son propre marché ou la tendance à la concentration
- La commercialisation de nouveaux produits grâce aux progrès de la technique
- Sa propre part de marché
- L'évolution des prix sur le marché d'approvisionnement ainsi que sur le débouché
- Les relations entre la concurrence et les clients ; le potentiel du marché ; les besoins de la clientèle, etc.

De nos jours, les entreprises se trouvent confrontées à des changements beaucoup plus rapides et profonds, et les attentes croissantes des consommateurs ainsi que la succession rapide des modes ne font qu'accentuer la concurrence actuelle. Dans ce contexte, fidéliser la clientèle à long terme devient un défi supplémentaire pour les entreprises et pour leurs directeurs.

En revanche, l'environnement économique est composé des conditions extérieures à une organisation et relatives à la production de biens (ressources naturelles, travail, capital), la circulation des capitaux (monnaie, crédit, bourse), la répartition des ressources (emploi, pouvoir d'achat), la consommation de produits (styles de vie, comportements d'achat), la richesse collective...etc. qui sont susceptibles d'influer sur la mise en marché de produits et de services.

Il comprend toutes les variables et tous les facteurs qui jouent sur le pouvoir d'achat et les dépenses de consommation des clients et des fournisseurs de l'entreprise.

- **Le produit intérieur brut (PIB) :** est l'indicateur le plus important de la performance globale d'une économie. Le PIB rend compte de la valeur de toute la production de biens et services réalisée sur le territoire au cours d'une année. C'est un indicateur économique qui permet de mesurer le niveau de production d'un pays.

- **Le taux de change** : les variations du taux de change peuvent avoir des conséquences positives ou négatives sur le résultat d'une entreprise. Il correspond à la valeur d'une monnaie en comparaison à une autre monnaie. Ce taux est géré sur le marché des changes et permet de connaître l'appréciation des monnaies. Il varie constamment selon l'offre et la demande et influe sur le pouvoir d'achat des consommateurs dans chaque pays.
- **Coûts salariaux** : ils vont avoir un impact sur la compétitivité des entreprises et de ses coûts de production. Le coût salarial est constitué par l'ensemble des dépenses qui incombent à l'entreprise pour l'emploi d'un salarié. Il se répartit en :
 - un coût direct, composé principalement des salaires bruts auxquels s'ajoutent différents avantages salariaux (avantages en nature, intéressement et participation).
 - un coût indirect formé essentiellement des cotisations patronales légales et conventionnelles et de diverses charges (formation professionnelle, frais de transport, œuvres sociales).
- **Revenu disponible** : C'est le revenu dont disposent les ménages pour consommer et épargner il est égal au revenu primaire (somme des revenus de facteurs) diminué des impôts directs et des cotisations sociales (prélèvements obligatoires) et augmenté des prestations sociales (revenu de transfert)¹. Le revenu disponible est un indicateur du pouvoir d'achat des consommateurs dans un pays.
- **Taux d'inflation** : l'inflation est la perte du pouvoir d'achat de la monnaie qui se traduit par une augmentation générale et durable des prix. Cela signifie que les consommateurs peuvent acheter moins de choses qu'auparavant avec la même somme d'argent. Le niveau de l'inflation est directement lié au coût de la vie, à la croissance économique et à la richesse relative d'un pays par rapport aux autres pays. Pour mesurer l'inflation, on utilise l'indice des prix à la consommation (IPC), où le taux d'inflation représente la variation en pourcentage de cet indice des prix sur une période donnée.

3.1.3 Environnement socioculturel

L'entreprise - unité économique - évolue dans un macro-environnement dont le contexte socioculturel constitue une composante de poids. Tout individu fait partie d'une communauté

¹ Marc Montoussé et Dominique Chamblay (2005), op. cit. p26.

humaine, il baigne dans un ensemble complexe de valeurs, de croyances, et de traditions qui façonnent ses relations avec le monde qui l'entoure.

Les décisions de l'acheteur sont largement influencées par sa culture et c'est toujours à travers celle-ci que la définition de ses besoins s'effectue.

La culture peut être définie comme un ensemble de particularismes qui distinguent une société, un peuple, une nation ou une entreprise des autres, en ce qui concerne les habitudes, les manières de penser, les croyances et valeurs, les doctrines, les règles de fonctionnement et les politiques.

Jean-Pierre Helfer et Jacques Orsini, soulignent que les valeurs culturelles dont hérite chacun constituent de puissants facteurs explicatifs de l'achat ou du non-achat : individualisme, importance de la mère, matérialisme, convictions morales ou religieuses sont autant de traits culturels qui orientent la consommation.

L'environnement socioculturel est composé des conditions extérieures à une organisation et relatives aux institutions et aux forces qui sont susceptibles d'influencer les croyances, les attitudes, les comportements et les valeurs d'une société. Il comprend les modes de vie, les valeurs morales, les courants de pensées de la société qui influencent les besoins économiques de la clientèle de l'entreprise.

En voici quelques facteurs socioculturels d'influence :

- ✓ Croissance démographique
- ✓ Espérance de vie
- ✓ Pyramide des âges
- ✓ Système de la santé
- ✓ Sécurité des personnes et des biens
- ✓ Conflits internes et externes
- ✓ Répartition des revenus
- ✓ Conditions de vie
- ✓ Equilibre travail et loisir
- ✓ Egalité du genre
- ✓ Education (accès, diversité et qualité)
- ✓ Accès à l'information, internet et réseaux sociaux
- ✓ Mobilité sociale et des personnes

- ✓ Style de vie, mode et tendances
- ✓ Culture et traditions

En effet, une communauté humaine fait appel à des normes et des valeurs pour fonctionner. Elle possède un système culturel, un champ de référence propre. La culture est la sphère à partir de laquelle les individus définissent leurs besoins, orientent leurs comportements. L'entreprise tient compte du contexte socioculturel qu'elle peut utiliser à son profit. Elle prête attention aux valeurs fondamentales, aux croyances religieuses, à l'évolution des mentalités et des styles de vie.

De ce fait il est important de s'intéresser aux différentes caractéristiques de la population (taille, répartition par âge, structure familiale, composition religieuse, etc.) comme aux modes et aux tendances qui peuvent influencer la vente des services ou produits.

- **Religion et personnalisée** : sont deux des facteurs les plus importants affectant une entreprise. Chaque organisation doit s'adapter aux coutumes et traditions qui prévalent dans une région. Une politique d'entreprise uniforme ne peut pas être mise en œuvre à travers le monde, que les allocations doivent être prises pour les sensibilités religieuses de la population locale.
- **Changement dans les Préférences** : une des plus importantes tendances socio-culturelles qui a un impact sur une entreprise est en constante évolution des préférences des clients. Une entreprise peut construire une marque pour lui-même et de modéliser ses stratégies de base d'une certaine manière, mais si elle ne parvient pas à reconnaître et s'adapter à l'évolution des préférences des clients, il est voué à l'échec.
- **Changement dans la démographie** : c'est un autre facteur socio-culturel qui a un impact sur l'avenir d'une entreprise. Le nombre de personnes vivant dans une région, leur origine ethnique, l'âge, le sexe, la race, etc., sont des facteurs importants à considérer pour toute entreprise. Une bonne compréhension de la démographie de la clientèle peut fournir une entreprise avec des pointeurs précieux vers le lancement de nouveaux produits, des prix, des stratégies de marketing, etc.

Aussi bien, aucune entreprise ne peut concevoir d'agrandir son portefeuille client sans attacher d'importance à son environnement socio-culturel. Parmi les stratégies envisageables pour pouvoir maîtriser un tel environnement, on peut citer celles-ci :

- ✓ L'implantation d'une entreprise tout près de sa clientèle potentielle

- ✓ L'implantation d'une entreprise dans une région où elle peut avoir des effets positifs sur l'emploi
- ✓ La participation aux projets de développement de certaines régions
- ✓ La participation aux projets liés à l'environnement et à l'écologie
- ✓ La participation aux pôles de recherche et de développement dans la région
- ✓ Participer aux actions sociales dans certaines régions environnantes
- ✓ ..etc.

La réussite de toute entreprise dépend étroitement de l'évaluation de cet environnement socio-culturel puisqu'il est le catalyseur des relations sociales qui va emmener le maximum de clients à être fidèle à la gamme des produits et des services qui leur sont offerts par cette entité. Une mauvaise évaluation ne peut que détourner le portefeuille client vers d'autres concurrents.

3.1.4 Environnement technologique

Le quatrième élément à prendre en compte concerne la dimension technologique, l'environnement technologique fait l'objet d'une surveillance permanente.

L'industrialisation ne va pas sans progrès technique. La recherche dans les universités et les nouveautés / améliorations des concurrents occupent une place importante dans l'environnement technologique de l'entreprise. Mais le progrès technique crée aussi certains problèmes :¹

- Les entreprises sont soumises à une forte pression en matière d'innovation, car elles doivent participer à l'évolution technologique accélérée pour se maintenir sur le marché.
- La forte pression s'exerce également au niveau des coûts : les entreprises doivent rationaliser leur système de production pour survivre, ce qui entraîne souvent des suppressions d'emplois. Les salariés restants doivent répondre à de nouvelles exigences et se trouvent confrontés à un stress accru.

¹ Rita-Maria Züger (2005), op. cit. p39.

L'entreprise doit chercher à identifier les nouvelles technologies et à déceler les innovations prometteuses. L'accélération du progrès technique incite les entreprises à consacrer des sommes importantes à la recherche et à renouveler en permanence l'offre proposée.¹

La mise en place d'un environnement technologique favorable à l'efficacité technique d'un secteur de production peut avoir des effets importants en terme de compétitivité ou de protection de l'environnement.

Le progrès technique génère en permanence des opportunités. Il constitue le moteur de l'innovation et permet d'améliorer les performances des produits.

L'entreprise, afin d'apprécier son avance ou son retard, est amenée à suivre régulièrement l'évolution des connaissances scientifiques, les développements technologiques réalisés, les brevets déposés...

L'environnement technologique correspond aux forces qui créent de nouvelles technologies, de nouveaux produits ou qui influencent directement ou indirectement la capacité des entreprises à innover.

En fait, l'innovation est devenue une composante essentielle de la compétitivité de l'entreprise et on peut même dire, dans une certaine mesure, que l'innovation est la forme la plus « cruelle » de concurrence dans la mesure où elle peut aboutir à la disparition de certaines entreprises. Dans ce domaine de nombreux changements peuvent affecter l'entreprise tant sur le plan de la fabrication (mise en œuvre de nouveaux procédés) que sur celui de la gestion (développement de l'informatique de gestion dans tous les domaines) ou encore de l'approvisionnement.

En voici quelques facteurs technologiques d'influence :

- ✓ Hautes écoles
- ✓ Niveau technologique
- ✓ Recherche & développement
- ✓ Aides au financement de la recherche et de l'innovation
- ✓ Dépenses de l'Etat au niveau de la recherche
- ✓ Réseaux de recherche et d'innovation
- ✓ Découvertes R&D

¹ Ulrike Mayrhofer (2007), op. cit. p53.

- ✓ Nouveaux brevets
- ✓ Taux de transfert technologique
- ✓ Cycle de vie des produits
- ✓ Vitesse d'obsolescence des innovations
- ✓ Impact des changements technologiques
- ✓ Niveau d'automatisation
- ✓ Communications, alphabétisation numérique

Ce nouvel environnement technologique a imposé aux entreprises d'intégrer des nouvelles technologies dans leurs processus de production, de communication, ... tel que les nouvelles technologies d'informations et de communication.

En revanche, depuis les dernières années, on assiste à une intensification de l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) dans le monde professionnel, c'est une reconsidération des pratiques managériales.

Conscientes de l'importance de ces technologies, la plupart des entreprises et des administrations publiques se sont pressées à les adopter, chacune à son rythme, et ses besoins, offrant aux collaborateurs de nouveaux canaux de communication et d'échanges.

Cependant, les entreprises repensent leurs organisation et méthodes de travail en adoptant ces nouvelles technologies, chacune en son besoin et sa nature d'activité.

3.1.5 Environnement écologique

Au cours des siècles derniers, les progrès techniques ont permis à l'homme de modifier son cadre naturel comme jamais auparavant. L'être humain s'est certes toujours servi de la nature, mais jamais de manière si intensive avec tous les problèmes qui en découlent. Car l'activité économique utilise la nature, mais elle la modifie également (les routes influent le paysage, les rejets l'air et la végétation, etc.). La prise de conscience croissante en matière d'écologie de la part de la société a des répercussions sur l'entreprise. Celle-ci se trouve en effet au centre des tensions opposant activité économique et protection de l'environnement. D'un côté, les entreprises souhaitent réaliser les plus gros bénéfices possibles, mais de l'autre, elles doivent tenir compte des préoccupations écologiques de la société.¹

¹ Rita-Maria Züger (2005), op. cit. p38.

La protection et la sauvegarde de l'environnement sont devenues aujourd'hui des principes essentiels pour la plupart des entreprises, qui s'obligent à les prendre en considération dans tous leurs processus de gestion. Cette prise de conscience a donné lieu à de nouveaux concepts, méthodes et outils d'aide à la décision, destinés à répondre aux questions et problèmes relatifs à l'environnement, et regroupés sous la dénomination de management environnemental.

Dans la pratique les principes directeurs donnent une orientation écologique aux activités de l'entreprise...L'éventail de l'engagement écologique des entreprises est étendu. Le premier pas est franchi lorsque la direction prend conscience de la nécessité de réduire les activités polluantes de l'entreprise et met en place une politique environnementale sectorielle (comme par exemple le traitement des déchets). A un stade plus avancé, la gestion écologique intègre les facteurs économiques, sociaux et environnementaux dans la prise de décision.¹

L'écologie est devenue un élément incontournable dans notre société et l'entreprise doit dorénavant l'intégrer parmi les facteurs d'influence de son environnement. Ainsi, les responsables de l'entreprise sont obligés de limiter la pollution liée à l'activité de l'entreprise et ils doivent prendre des mesures lors de la fabrication de ses produits, ce qui a une incidence sur sa rentabilité.

Il s'agit de définir l'ensemble des ressources naturelles qui influencent l'activité de l'entreprise. On distingue deux groupes : les activités qui influencent directement l'activité économique (pénurie des matières premières, coût de l'énergie) et celles qui au contraire la subissent (pollution, intervention croissante de l'État dans la protection du patrimoine naturel).

L'environnement écologique est composé des conditions extérieures à une organisation et relatives aux milieux où vivent les êtres vivants, aux rapports de ces êtres avec leur milieu et à l'exploitation des ressources naturelles nécessaire à l'activité économique et susceptible de menacer ce rapport.

Les entreprises progressent vers davantage de respect de l'environnement. À cet égard la démarche dépasse de loin l'installation de bacs à recyclage ou de campagnes écologiques antipollution ou d'incitations à économiser l'eau et l'électricité ! Il faudra s'intéresser à la

¹ Mercedes Bresso et Alain Haurie (1996), op. cit. p38.

provenance des produits, aux matériaux utilisés, aux mentalités. Par ailleurs, l'entreprise ne doit pas oublier que le consommateur est de plus en plus attentif à tous ces éléments.

Les tendances actuelles que l'entreprise doit prendre en considération dans ses investissements futurs sont principalement la pénurie des ressources naturelles, l'augmentation des coûts énergétiques, l'accroissement du taux de pollution, l'intervention gouvernementale. Et donc L'entreprise doit mesurer sa performance sur le respect des lois environnementales, de prévoir les coûts écologiques avant qu'ils n'arrivent, d'étudier l'effet de ses produits sur l'environnement, de mettre ses ressources à contribution. On parle de plus en plus de l'investissement socialement responsable.

En voici quelques facteurs écologiques d'influence :

- ✓ Météo et climat
- ✓ Impact des changements climatiques
- ✓ Réglementation en faveur de la protection de l'environnement
- ✓ Dépenses de l'Etat au niveau de l'environnement
- ✓ Agriculture, élevage et sylviculture
- ✓ Réglementations urbanisme
- ✓ Mobilité et transports
- ✓ Sécurité
- ✓ Balance énergétique (disponibilité, import/export)
- ✓ Balance énergétique (% renouvelables)
- ✓ Aides au financement du développement durable
- ✓ Cleantech / greentech
- ✓ Popularité du développement durable
- ✓ Recyclage

Si les raisons poussant une entreprise à adopter une stratégie écologique sont nombreuses, la stratégie choisie dépend de facteurs très divers concernant cinq aspects de la gestion: les valeurs personnelles du dirigeant de l'entreprise, l'efficacité des cadres de l'entreprise, l'implication et la coopération avec le personnel de l'entreprise, les services et départements de l'entreprise ainsi que les relations de l'entreprise avec le public et autres parties intéressées.

Selon De Backer, le succès d'une stratégie écologique dépend de la réalisation correcte de quatre étapes. Il s'agit, dans un premier temps, d'identifier les priorités de l'entreprise grâce à

une analyse de sa situation afin de mettre en évidence les domaines dans lesquels elle pourra faire valoir les efforts consentis en faveur de l'environnement. Dans une deuxième étape, un diagnostic des métiers de l'entreprise sera effectué en vue d'identifier les points forts et les points faibles de chacun d'eux. Sur la base de cette analyse, l'entreprise pourra passer à la troisième phase consistant à définir les plans d'actions environnementaux hiérarchisés en fonction de l'urgence ou de l'importance des objectifs qu'ils poursuivent. Enfin, dans une quatrième et dernière étape, les différents plans d'action seront intégrés les uns aux autres pour former la stratégie écologique de l'entreprise.¹

3.2 Le micro environnement

On entend par microenvironnement l'ensemble des acteurs qui interviennent dans l'entourage immédiat de l'entreprise car cette dernière évolue d'abord dans son entourage spécifique, composé de divers intervenants influents. Les décisions majeures sont prises invariablement en prenant en considération les attentes des clients, les contraintes des fournisseurs, l'intensité de la concurrence, les possibilités de la distribution...

Ses acteurs influencent directement la performance des entreprises et particulier les entreprises du même secteur.

En effet la performance de l'entreprise vient de sa compréhension de son environnement et de sa capacité à s'y adapter, et donc une bonne analyse des composantes de cet microenvironnement va permettre à l'entreprise de mener un diagnostic et évaluer les opportunités et les menaces, ainsi ce qui est négociable pour elle.

¹ Caroline Gallez et Aurore Moroncini, Le manager et l'environnement : outils d'aide à la décision stratégique et opérationnelle, PPUR presses polytechniques, 2003, p4.

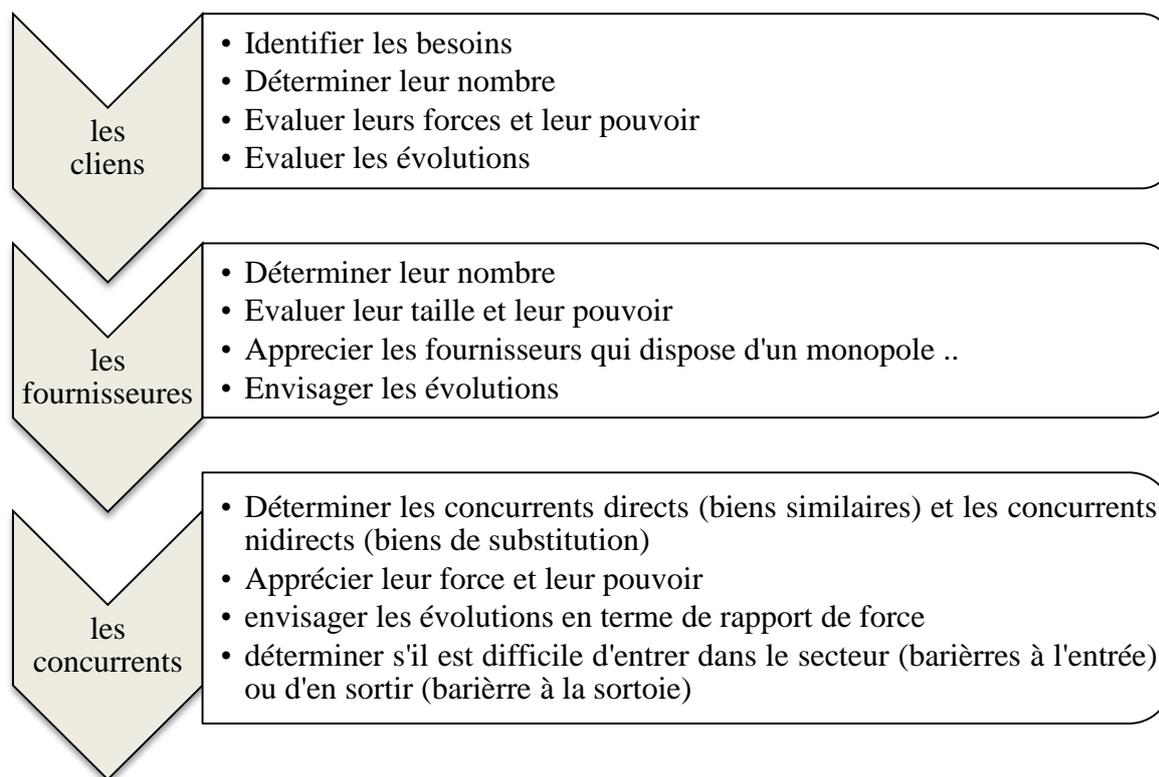


Figure 15 Les facteurs du microenvironnement

L'analyse des composantes du microenvironnement permet de proposer un diagnostic de situation sur les forces en présence et d'évaluer les opportunités et les menaces pour l'entreprise, ainsi que ce qui est « négociable » pour elle.

3.2.1 Les fournisseurs

Il faut prendre le terme « fournisseurs » au sens large : fournisseurs de matières premières, de produits intermédiaires, de ressources financières ou encore humaines.

Le pouvoir de négociation des fournisseurs sur un secteur correspond à la capacité de ceux-ci à imposer leurs conditions (en termes de tarifs et/ou de qualité) lors des négociations avec leurs clients. Il peut être évalué en fonction de nombreux facteurs dont ceux-ci :

- Le nombre de fournisseurs dans le secteur : plus il y a de fournisseurs, moins le pouvoir de négociation de ceux-ci est élevé.
- La substituabilité des offres des fournisseurs : si les produits proposés par les fournisseurs du secteur peuvent être remplacés par des produits d'autres secteurs, alors cela affaiblit leur pouvoir de négociation.
- Les coûts de changement : le fait de changer de fournisseur implique parfois des coûts de changement, notamment dans le cas des secteurs industriels dans lesquels des

changements de composants peuvent conduire à revoir tout le processus de fabrication. Plus les coûts de changement seront élevés, plus les fournisseurs auront de pouvoir.

- L'importance dans la qualité finale du produit ou sur la structure de coûts : lorsque les composants proposés par les fournisseurs sont indissociables de la qualité du produit final et de la perception de celle-ci par les clients, alors cela placera les fournisseurs en position de force. C'est le cas dans les secteurs où les stratégies concurrentielles reposent sur la différenciation des produits (par la qualité de celui-ci, par l'image de marque, par l'innovation...) et non sur les prix. Dans le cas des secteurs où les stratégies reposent justement sur une compétition par les prix, et où les entreprises cherchent donc à produire au coût le plus bas, les composants seront tout aussi importants puisqu'ils influenceront directement sur le coût de production et donc le prix de vente.
- Les possibilités d'intégration verticale en aval : sur certains secteurs, il est possible que les fournisseurs assurent eux-mêmes l'activité de leurs clients. Dans ce cas, ces premiers seront bien moins dépendants de ces seconds, et seront donc dans une position de force supérieure lors des négociations.

Les fournisseurs ont tout intérêt à entretenir des contacts réguliers et de proximité avec l'entreprise, qui achète leurs produits. Ils attendent ainsi des commandes régulières et un paiement ponctuel. La collaboration entre l'entreprise et ses fournisseurs est devenue plus étroite ces dernières années, p. ex. dans le domaine de la recherche et du développement ou de la logistique globale. Les deux parties profitent de ce rapprochement : Le fournisseur fidélise l'entreprise à long terme en lui proposant des prestations adaptées à ses besoins, et l'entreprise peut avoir accès au savoir-faire de ses fournisseurs et en profiter.¹

En fait, il va falloir s'intéresser à chacun des fournisseurs concernés. Il va s'agir ici de récolter un maximum de données sur un maximum de fournisseurs du secteur concernant :

- ✓ Les prix pratiqués
- ✓ Les délais de paiement
- ✓ Les délais de livraison
- ✓ Le contrôle de la livraison (quantité, qualité)
- ✓ La possibilité de suivre la livraison en temps réel

¹ Rita-Maria Züger (2005), op. cit. p42.

- ✓ La qualité du service après-vente

Bien gérer les achats peut devenir une source d'avantages concurrentiels non négligeables. La qualité des relations avec les fournisseurs également très importante.¹

3.2.2 La clientèle

La clientèle est la composante essentielle de l'environnement de l'entreprise. Le client reste maître de son choix. Ceci dit, l'entreprise dispose de la possibilité d'influencer ce choix en proposant un produit adapté aux attentes du client, en se différenciant de la concurrence, en communiquant efficacement, etc.

Chaque entreprise dépend des débouchés et de la satisfaction des clients, qui représentent le groupe d'intérêts le plus important.

Les consommateurs expriment clairement leurs exigences à travers leur comportement d'achat. Ils souhaitent les produits les mieux adaptés à leurs besoins, un prix le plus bas possible ou le meilleur service qui soit. Ils veulent aussi pouvoir s'identifier et s'intéresser à l'image de la marque, à la qualité de la production ou encore à l'engagement social de l'entreprise.

Les caractéristiques des clients doivent être appréciées selon leur comportement de consommation et d'achat et selon leurs motivations, attitudes et critères de choix des marques.²

La clientèle n'est pas une entité homogène, l'entreprise s'adresse donc à plusieurs sortes de clientèles. On peut distinguer 5 types de clients par marchés :

1. **Le marché de consommation** : qui est constitué des ménages, des organisations qui achètent pour leur consommation.
2. **Le marché industriel** : constitué de ceux qui achètent dans la perspective de produire donc, ici nous trouvons toutes les entreprises et organisations qui considèrent notre produit fini comme leurs matières premières.
3. **Le marché de distribution** : est constitué de ceux qui achètent dans les buts de revendre. Nous avons à ce stade toutes les formes d'intermédiaires qui concourent à la distribution de notre produit.

¹ Thierry Colmant, Au coeur de votre réussite ... le marketing, Edipro, 2009, p38.

² Ulrike Mayrhofer (2006), op. cit. p35.

4. **Le marché public** : est composé des différentes administrations qui achètent dans l'exercice de leurs ministères aux fins d'assurer l'intérêt public.
5. **Les marchés internationaux** : c'est - à dire ceux qui s'étendent au delà des frontières.

Le défi aujourd'hui pour une entreprise est d'orienter toutes les fonctions et les offres vers le client, plutôt que vers le produit ou le service. La question centrale pour l'entreprise doit être de comprendre le besoin du client et de développer une offre pour y répondre.

Pour parvenir à mettre le client au cœur du dispositif, chaque collaborateur doit contribuer à sa satisfaction. La relation client n'est pas l'affaire des commerciaux seulement, mais aussi d'autres services de l'entreprise sont concernés (l'accueil téléphonique, le service technique...).

Les enjeux d'un bon service client sont nombreux. Il va conforter et sécuriser le client dans son choix et l'inciter à recommander l'entreprise. C'est un avantage concurrentiel certain. Il permet de détecter de nouvelles opportunités de ventes et de recueillir des suggestions d'améliorations.

Il serait présomptueux de prétendre dresser une liste exhaustive de toutes les mesures à mettre en œuvre tel que :

- ✓ Proposer le maximum de canaux de communications (les numéros de téléphone surtaxés peuvent rebuter les clients)
- ✓ Eviter les transferts qui obligent les clients à répéter le contexte et les longues attentes au téléphone
- ✓ Ne pas promettre ce qu'on ne peut pas tenir mais confirmer la prise en charge de la demande et annoncer un délai prévisionnel de résolution
- ✓ Ecouter le client avant de proposer une solution
- ✓ Etre proactif en proposant des solutions ou « trucs et astuces » sur un site internet, un forum, une newsletter...
- ✓ Mettre en place un plan d'action pour les clients qui veulent vous quitter : un geste commercial... (acquérir un nouveau client coûte 7 fois plus cher que de vendre à un client existant d'où l'importance de fidéliser les clients)
- ✓ Anticiper les pics d'activité pour maintenir la qualité de service
- ✓ Gérer les degrés d'urgence des problèmes clients

- ✓ Communiquer aux autres services (commercial, comptabilité, SAV, logistique...) les problèmes clients en cours (ou donner accès à la base) ce qui évitera, par exemple, le cas classique du commercial qui appelle le client pour lui vendre un nouveau produit alors que celui-ci est en panne depuis plusieurs jours !
- ✓ Ne pas reporter la faute sur d'autres fournisseurs
- ✓ Soigner autant le fond que la forme...

Le client est créateur de valeur pour l'entreprise. Pourtant de nombreuses entreprises connaissent encore mal leurs clients. Le capital client est un actif immatériel clé de l'entreprise puisqu'il apporte le chiffre d'affaires et la rentabilité.

3.2.3 La concurrence

La concurrence est rude sur la plupart des marches. Différentes entreprises se disputent les faveurs de clients potentiels avec des produits souvent semblables. Cela signifie qu'elles doivent se distinguer de la concurrence grâce à des services particuliers (prix le plus bas, les meilleures conditions de livraison, etc.) ou à l'image qu'elles se donnent (philosophie d'entreprise respectueuse de l'environnement et particulièrement originale p. ex.).

Parallèlement, les entreprises doivent respecter les principes et les règles du jeu du marché sur lequel elles sont actives. La concurrence attend par exemple une coopération sur des tâches ou des problèmes communs à la branche (formation et perfectionnement professionnels, respect des conventions collectives, etc.).

L'analyse de la concurrence porte sur les concurrents actuels et les concurrents potentiels de l'entreprise. Elle vise à déterminer le nombre et le poids des principaux concurrents (en termes de chiffre d'affaires, de part de marché, etc.), leurs forces et leurs faiblesses, les avantages concurrentiels détenus et leurs projets.

Les efforts d'une entreprise sont souvent contrecarrés par ceux de ses concurrents. Ces derniers doivent faire l'objet d'une étude attentive si l'entreprise veut gagner.

Il convient de noter que l'environnement concurrentiel n'est pas seulement composé des entreprises qui fabriquent les mêmes produits qu'elle. L'entreprise devrait considérer comme concurrents tous ceux qui sont susceptibles de répondre au besoin générique donc au même besoin. Pour une entreprise, est concurrent tout celui qui fabrique un produit capable de satisfaire le même besoin.

Donc, l'environnement concurrentiel dépasse le simple niveau des entreprises concurrentes pour fabriquer et vendre des produits identiques. Cette concurrence se déroule également au stade des moyens possibles pour répondre à des besoins, entre modes de distribution, ... mais à quoi sert la concurrence pour les entreprises ?

D'un point de vue économique, la réponse paraît évidente. La concurrence permet le bon fonctionnement du système économique et sert les intérêts de toutes les entreprises qui jouent le jeu de l'économie de marché et sont en mesure de se développer dans ce cadre. En revanche, la concurrence dessert les entreprises qui ne parviennent pas à s'adapter au jeu de l'offre et de la demande.

3.2.4 Autres

Le micro environnement est constitué d'autres acteurs comme :

1. Les publics :

L'entreprise doit tenir compte du public au milieu duquel elle travaille. Le public est un groupe ayant un impact réel ou potentiel sur la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs. On retiendra principalement :

- Le monde financier.
- Les media.
- L'administration et les pouvoirs publics.
- Les groupes d'intérêt.
- Le grand public.
- Les publics internes.

2. Les intermédiaires :

Ce sont tous ceux qui contribuent à la mise des produits à disposition du consommateur ou de l'utilisateur final : importateurs, agents, grossistes, commerçants,... On peut leur adjoindre les sociétés de transport, les entrepôts, les banques dans la mesure où elles facilitent les flux financiers.¹

3. L'état :

¹ Thierry Colmant (2009), op. cit. p39.

L'État, en qualité d'institution publique, mais aussi ses représentants aux niveaux communal, cantonal et fédéral, interviennent à travers la politique économique et imposent certaines contraintes à l'entreprise.

4. Les employés :

Des collaborateurs motivés sont indispensables au succès de l'entreprise et constituent son capital le plus précieux. Personne ne l'ignore et les entreprises tentent donc, autant que possible, de conjuguer leurs objectifs avec ceux des salariés.

Les employés mettent leurs compétences au service de l'entreprise et contribuent à sa performance. En retour, ils attendent d'elle un revenu, mais aussi la sécurité de l'emploi et sur le lieu de travail.

4. Analyse PESTEL

L'analyse PESTEL (qui existe aussi sous la forme PEST) permet de surveiller les risques et les opportunités que pourraient rencontrer l'entreprise et son marché.

D'après Kotler (1998), l'analyse PESTEL est un « outil stratégique pour comprendre la croissance ou la décroissance des marchés, des positions de l'entreprise et des décisions à prendre »

Cette analyse recense les risques et les opportunités que l'entreprise peut voir surgir dans son environnement au travers de quelques grandes forces structurantes.

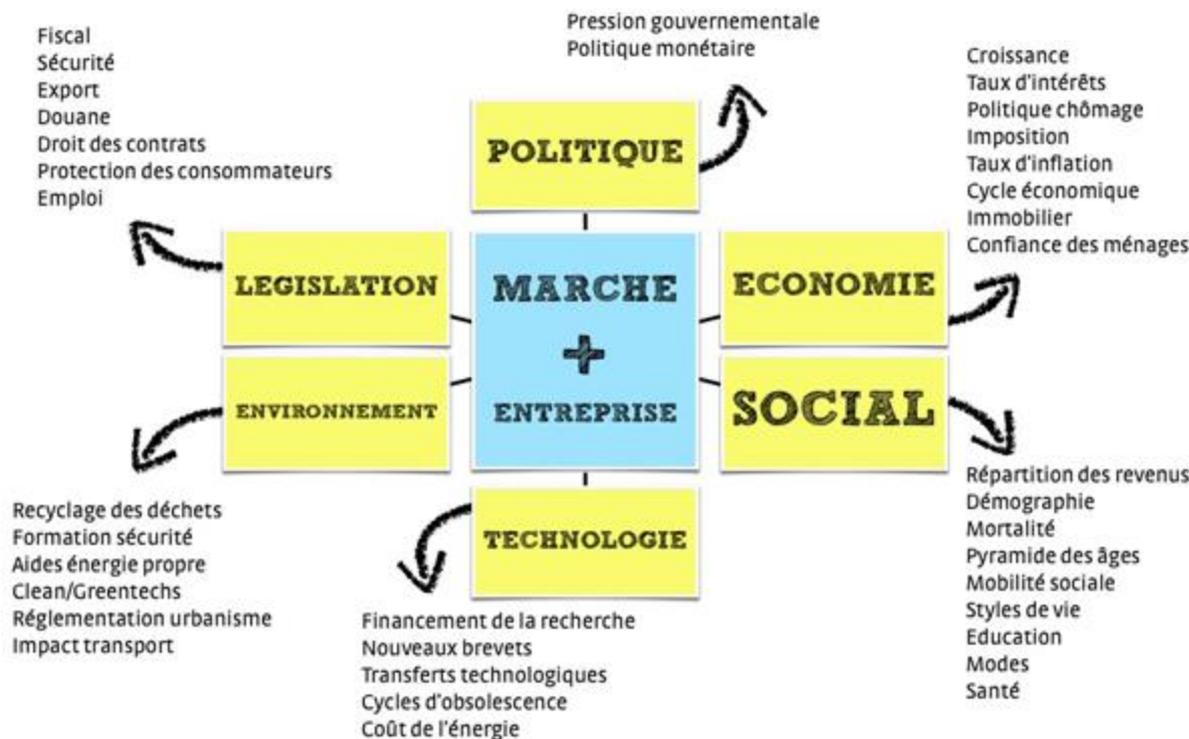


Figure 16 Matrice PESTEL, surveiller l'horizon (Source : merkapt)

La particularité de cette matrice est sa vision globale de l'environnement. Elle met en avant six grands acteurs, qui forment son acronyme : Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique et Légal.

Les principales influences environnementales sont regroupées en 6 grandes catégories :

- Les influences politiques ou environnements politiques : on y trouve la stabilité gouvernementale, les politiques fiscales, les politiques du commerce extérieur.
- Les influences économiques : on y trouve tout l'état des lieux de l'économie (inflation, chômage), macroéconomie.
- Les influences socioculturelles : on y trouve la mode, la démographie, les changements du mode de vie (famille monoparentale, famille éclatée).
- Les influences technologiques : on y trouve l'avancement de la recherche, internet...
- Les influences écologiques : économie de l'énergie, dépollution, économiser les carburants...
- Les influences légales : droites du travail, droit du CI...

En outre, l'analyse PESTEL peut être utilisée pour identifier les tendances structurelles. Si une entreprise a plusieurs activités, il est évident que l'étude va porter sur chacun des DAS (domaines d'activités stratégiques).

En effet, l'instabilité et la complexité de l'environnement rendent parfois difficile l'élaboration des grands axes de la stratégie. Alors l'entreprise élabore la méthode des scénarios. Un scénario est une représentation plausible des différents futurs envisageables.

Pour mettre en œuvre cette méthode on procède en 3 étapes :

- ✓ Identifier les variables constantes de l'environnement.
- ✓ Définir plusieurs scénarios possibles de tendances.
- ✓ Les classer et déterminer les différentes stratégies associées.

Dans un premier temps la méthode PESTEL est utilisée comme une liste de contrôle. En effet, il s'agit pour l'entreprise de ne surtout pas oublier de prendre en compte un facteur qui peut avoir un impact. Cette méthode permet d'identifier et de classer les éléments de l'environnement en opportunités ou en menaces.

Pour être efficace lorsque l'on réalise une analyse PESTEL, il ne faut pas se cantonner à lister des éléments influant positivement ou négativement le secteur d'activité, mais porter la réflexion plus loin en identifiant ensuite les facteurs les plus structurants de l'avenir de ce même secteur.¹

L'analyse PESTEL se compose de trois étapes :

1. Il faut tout d'abord réaliser la liste des différents facteurs qui peuvent influencer l'environnement macro-économique de l'entreprise.
2. Dans un deuxième temps, il est nécessaire d'extraire les tendances structurelles actuelles et futures.
3. Enfin, l'analyse de ces informations doit permettre de faire ressortir les différents scénarios d'évolution de l'environnement grâce auxquels l'entreprise pourra adapter sa stratégie de développement.

Elle permet d'appréhender l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Dans une perspective généraliste, elle dessine les contours du paysage de l'environnement

¹ Isabelle Goos, "Oser" la stratégie du succès pour votre association : Manuel à l'usage des petites et moyennes associations, Edipro, 2016, p49.

macroéconomique. Ce type d'analyse offre la possibilité de visualiser objectivement les variables qui peuvent influencer sur le fonctionnement des entreprises.

5. Le système de management environnemental

L'intégration proactive et volontaire de l'environnement passe fréquemment par une réflexion sur la diminution des impacts environnementaux au niveau du site de production. Pour structurer sa démarche, l'entreprise met en place un système de management environnemental. Ce système vise à l'amélioration continue de ses performances environnementales, en intégrant les préoccupations environnementales à tous ses niveaux décisionnels.

C'est un outil de gestion de l'entreprise et de la collectivité qui lui permet de s'organiser de manière à réduire et maîtriser ses impacts sur l'environnement. Il inscrit l'engagement d'amélioration environnementale de l'entreprise ou de la collectivité dans la durée en lui permettant de se perfectionner continuellement.

Le SME est défini par la norme ISO 14001 comme "la composante du système de management global qui inclut la structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources pour élaborer, mettre en œuvre, réaliser, passer en revue et maintenir la politique environnementale".

La norme ISO 14001 constitue un cadre définissant des règles d'intégration des préoccupations environnementales dans les activités de l'organisme afin de maîtriser les impacts sur l'environnement et ainsi concilier les impératifs de fonctionnement de l'organisme et de respect de l'environnement. Elle s'applique à tout type d'organisme. Elle concerne les aspects environnementaux liés aux activités, produits et services de cet organisme (interactions entre les activités, produits et services et les composantes de l'environnement).

Le système de management environnemental inclut :

- ✓ Une analyse environnementale permettant de dresser un état des lieux des activités, de la réglementation applicable à ces dernières et des impacts environnementaux qu'elles induisent.
- ✓ Une politique environnementale comportant un engagement d'amélioration continue et de prévention de la pollution, de conformité à la législation et à la réglementation

environnementales applicables et aux autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit.

- ✓ La structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources pour élaborer, mettre en œuvre, réaliser, passer en revue et maintenir la politique environnementale de l'organisme.

La mise en place d'un système de management environnemental selon le référentiel de la norme ISO 14 001 repose sur une démarche volontaire qui doit permettre :

- ✓ De mieux connaître les impacts environnementaux générés par les activités de l'organisme.
- ✓ De garantir le respect de la réglementation et d'être à même d'anticiper sur les évolutions à venir de cette dernière.
- ✓ D'être en mesure d'améliorer les pratiques dans une logique de progrès continu dans le sens d'une réduction des impacts environnementaux.

En effet, le système de management environnemental permettra d'identifier les priorités, de planifier un programme d'actions, de mettre en œuvre des moyens techniques, financiers et humains, de vérifier et suivre l'évolution des objectifs fixés.

L'implantation d'un système de management repose sur le principe de l'amélioration continue symbolisé par le Modèle PDCA (roue de Demming).

Cette roue présente le parcours cyclique d'une démarche de progrès en quatre phases successives (Plan, Do, Check, Act), ce qui peut se traduire en français par : Planifier, Agir, Vérifier, Réagir :¹

1. Plan : planifier par l'établissement d'objectifs et de programme.
2. Do : mettre en œuvre les programmes.
3. Check : vérifier ou contrôler leur exécution.
4. Act : réagir, réviser les objectifs et programmes en fonction des connaissances acquises lors du cycle précédent et en fonction des changements dans l'environnement de l'entreprise au sens large.

¹ Ordre des experts comptables, La gestion environnemental : levier de performance pour les entreprises, DUNOD, 2008, p151.

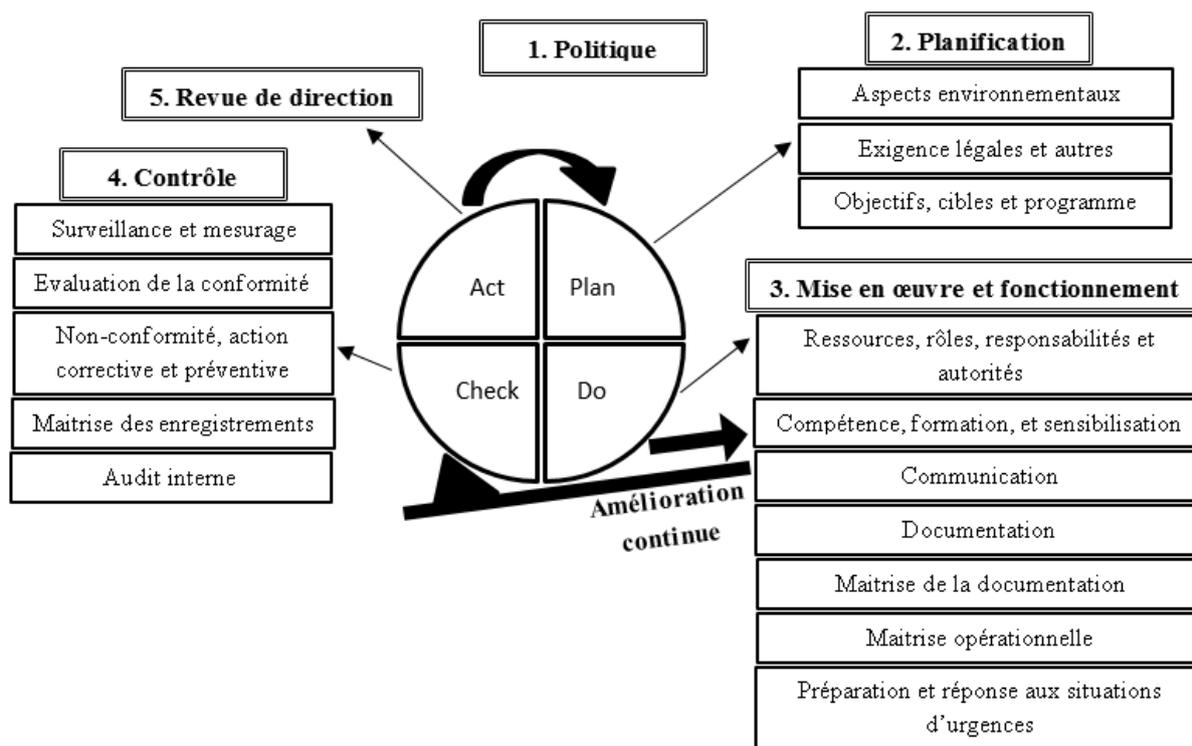


Figure 17 Système de management environnemental : processus d'amélioration continue
(Extrait de : Valérie Baron, Pratiquer le management environnemental, les réponses à vos questions, Afnor, 2005, p25)

Au sein des entreprises, les systèmes de management environnemental visent à assurer un contrôle cohérent et systématique des procédures et des activités qui sont susceptibles d'avoir des incidences significatives sur l'environnement, en vue d'aboutir à des avantages économiques et environnementaux et à une utilisation durable des ressources naturelles. Grâce à eux, les dirigeants restent conscients de l'impact de leur entreprise sur l'environnement et peuvent améliorer ses performances environnementales.¹

6. Les interactions entreprise / environnement

L'entreprise peut être regardée comme un système, c'est-à-dire un ensemble d'éléments organisés en interaction et qui concourent à la réalisation d'un objectif commun. Ce système est donc finalisé et dirigé, mais il est aussi ouvert, c'est-à-dire qu'il entretient des relations avec son environnement.

L'entreprise et un system en interaction avec son environnement car :

1. L'environnement force l'entreprise à s'adapter à ses évolutions en offrant des opportunités que l'entreprise peut saisir pour favoriser son avantage concurrentiel ou

¹ Organisation de coopération et de développement économique, Les économies en transition face à l'environnement : Progrès en Europe centrale et orientale et dans les nouveaux Etats indépendants, OECD, 2000, p176.

en exerçant des contraintes qui lui obligent à réagir sous peine de voir son activité décliner.

2. L'entreprise tente, par différents moyens, de maîtriser l'environnement.

L'entreprise doit surveiller en permanence son environnement car, d'une part, elle s'intègre dans cet environnement et, d'autre part, elle agit sur ce même environnement. L'entreprise peut être influencée par son environnement de manière positive (opportunités environnemental) ou de manière négative (contraintes ou menaces environnemental).

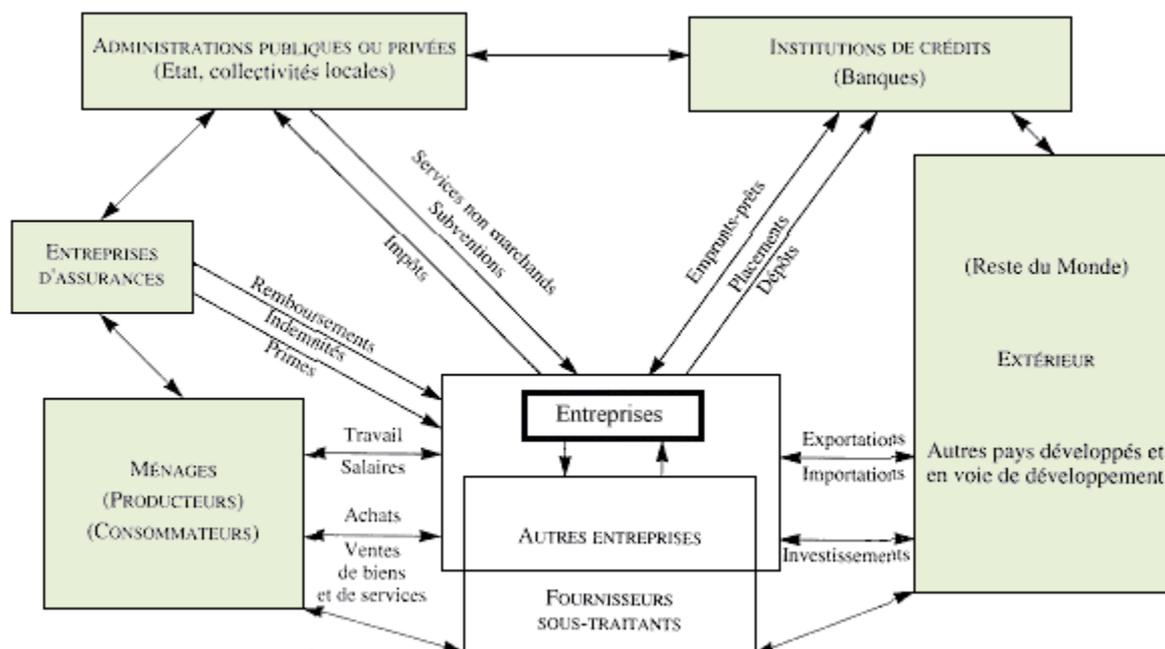


Figure 18 Les relations entre l'entreprise et son environnement
(Source : http://www.abcbourse.com/apprendre/i/entreprise_et_son_environnement2.gif)

Plus généralement, on constate que l'entreprise agit sur son environnement, qu'elle a des missions dans de multiples domaines (économique, social, écologique, ...) et qu'elle doit faire face à des défis provenant des modifications de cet environnement.

6.1 L'impact de l'environnement sur l'entreprise :

Des transformations fondamentales ont lieu depuis quelques décennies. Des bouleversements géographiques, technologiques et économiques s'opèrent à une vitesse jamais égalée. La stratégie des entreprises est constamment remise en cause, forçant les managers à revoir leurs choix, leurs processus de décision, leur manière même de concevoir et d'envisager leur avenir.¹

¹ Pascale Auger, Manager des situations complexes : quelles compétences développer pour l'entreprise de demain ?, DUNOD, 2008, p7.

L'entreprise peut être distinguée de ce qui l'entoure et qui correspond à son environnement. Ce dernier agit sur l'organisation en générant des contraintes mais constitue également pour elle une source d'opportunités.

Les évolutions technologiques par exemple confèrent aux entreprises innovatrices une situation de monopole qui leur donne un avantage concurrentiel, dans certains cas, en revanche, l'évolution de certaines variables peut entraîner des contraintes nouvelles pour les organisations risquant ainsi de les fragiliser (ex : nouvelles normes en matière de pollution qui impliquent de lourds investissements).

L'analyse des acteurs de l'environnement et de leur comportement représente pour les organisations une obligation absolue car ils conditionnent leur survie.

Certains acteurs, comme les fournisseurs, se situent en amont de l'entreprise en lui procurant des biens et des services nécessaires à son activité.

Les clients, qui se trouvent en aval de l'organisation, sont des acteurs déterminants car leur nombre, leurs besoins, constituent pour les entreprises un débouché en termes de production... et donc de chiffre d'affaires.

La pression des concurrents oblige également l'organisation à se positionner et à innover pour éviter de perdre des parts de marché.

Les administrations (État, collectivités territoriales) jouent également un rôle important car elles influencent l'entreprise en tant que fournisseurs de services gratuits et comme producteurs de normes juridiques.

Les groupes de pression pèsent également sur les organisations en les obligeant à renoncer à des investissements (ex : associations de riverains qui s'opposent à l'extension d'un aéroport) ou au contraire ils favorisent des investissements (choix d'implantation d'un site de production sur un lieu déterminé).

Les facteurs environnementaux affectent, directement ou non, le pilotage des organisations. Leur évolution, qui a tendance à être plus rapide et plus brutale qu'auparavant, contraint les organisations à s'informer et à intégrer leurs modifications. Dans ce but, les organisations doivent mettre en œuvre des systèmes d'information permanente qui leur permettront de mettre en œuvre des actions de correction.

Les principales variables environnementales sont de nature économique (taux de croissance, évolution des prix...), démographique (importance et structure de la population), culturelle (évolution des goûts, phénomènes de mode), juridique (droit du travail, de la consommation, normes environnementales...), technologique (évolution des techniques, apparition de nouveaux produits...); sociologique (évolution des acteurs), internationale (importance des événements internationaux dans un monde de plus en plus ouvert).

Toutes les variables de l'environnement de l'entreprise ont des conséquences sur le comportement de l'entreprise :¹

- **La mondialisation :**

Étend le champ géographique des organisations et contraint les entreprises à se regrouper. Le secteur du tourisme n'échappe pas à cette règle et l'on voit depuis quelques années ce phénomène de concentration prendre de l'ampleur dans l'industrie touristique, notamment par la constitution de grands groupes (cas des agences de voyages).

- **L'impact des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) :**

- développement du commerce B to C (Business to Consumers : entreprise vers les consommateurs) : le tourisme est l'un des principaux marchés du commerce sur Internet.
- Forte concurrence des agences de voyages et des producteurs (compagnies aériennes, hôteliers) en ligne.
- Multiplication des relations B to B (Business to Business) : les relations commerciales clients / fournisseurs se font de plus en plus au travers du réseau Internet.

- **Les évolutions sociologiques :**

- Changement d'attitudes des consommateurs qui recherchent la qualité et deviennent soucieux de l'impact des activités touristiques sur le milieu naturel.
- Augmentation du temps libre (RTT) qui a pour corollaire la recherche de nouveaux types de loisirs et séjours touristiques.
- Multiplicité des sources d'information du consommateur qui devient exigeant.

- **La relation avec l'environnement naturel :**

¹ Michel Monereau (2008), op. cit. p53.

- Les organisations sont contraintes de rechercher un label écologique imposant de nouvelles méthodes de production plus respectueuses de l'environnement naturel, mais devenant aussi un argument de vente.
- L'État intervient en fixant des normes permettant de préserver l'environnement et en favorisant les investissements écologiquement propres par des subventions ou des avantages fiscaux, ou en taxant les organisations polluantes.

L'environnement est une cause essentielle qui détermine la forme organisationnelle. La structure est plus ou moins mécaniste ou organique en fonction des contraintes de l'environnement dû que ce dernier agit sur la structure de l'entreprise car celle-ci est étroitement liée au contexte dans lequel elle évolue. Dans un environnement stable, la structure la plus adaptée est de type fonctionnel car elle permet un fonctionnement optimal de l'entreprise tandis que dans un environnement changeant, la structure de type divisionnelle est la plus adéquate car elle permet une meilleure réactivité à ces changements.

Pour résumé, l'environnement constitue une contrainte en imposant des comportements par des charges nouvelles (nouveaux concurrents, nouveaux produits...) mais il est aussi source d'opportunités (nouvelles technologies, évolution des goûts des consommateurs...).

6.2 L'impact de l'entreprise sur l'environnement :

L'organisation, par ses actions, modifie l'environnement ; ces transformations peuvent avoir des effets positifs (accroissement de la richesse, création d'emplois, nouveaux services...), mais aussi négatifs (pollution, destruction d'emplois...).

En fait, les organisations, par leurs activités, produisent des effets sur leur environnement. Lorsque ces derniers sont bénéfiques, on parle d'externalités positives (ex : l'ouverture d'une entreprise va créer des emplois et distribuer de la richesse, ce qui profitera de manière directe ou indirecte à l'ensemble des acteurs - salariés, commerçants, collectivités territoriales - situés à proximité de l'entreprise). À l'inverse, l'organisation peut générer des externalités négatives lorsqu'elle transfère sur son environnement des nuisances qu'elle ne prend pas en charge.¹

Prenons l'exemple de l'organisation touristique, elle peut avoir des effets positifs :

- Elle peut participer à la protection de l'environnement naturel et à sa mise en valeur.

¹ Thierry Brunet et all., Management des organisations : première STG, sciences et technologies de la gestion, Editions Bréal, 2005, p59.

- Certains projets touristiques, bien maîtrisés, deviennent structurants et redynamisent des régions économiquement défavorisées. Ils permettent ainsi le maintien ou le développement d'une activité économique locale, créant ainsi un pôle de croissance.
- L'État et les collectivités locales jouent un grand rôle dans la politique de développement touristique.
- L'organisation touristique distribue des revenus, paye des impôts et finance la protection sociale.

Comme elle peut avoir des effets négatifs :

- L'organisation touristique peut présenter une menace pour l'environnement : dégradation des paysages, rejets divers, pollution.

7. Conclusion

L'entreprise est en relation permanente avec son environnement. Elle s'insère dans un environnement local, national, voir international où elle doit assumer une responsabilité environnementale, sociale, économique ... Dans ce contexte, le succès d'une entreprise n'est pas seulement lié à la qualité de ses produits, de ses salariés ni à l'efficacité de ses dirigeants. Son succès relève également de sa capacité à adapter sa structure aux évolutions des contraintes imprévisibles de l'environnement.

Ainsi, l'environnement présente des contraintes et des menaces (transformation de l'environnement susceptible de remettre en cause les positions stratégiques et la position concurrentielle d'une firme) qui pèsent sur les choix stratégiques, mais il offre aussi des opportunités (phénomène susceptible de faciliter l'atteinte des objectifs) de développement que l'entreprise doit savoir découvrir et saisir.

Section 3 : Intelligence économique, outil de maîtrise de l'environnement de l'entreprise

1. Introduction

Nous assistons aujourd'hui à une transformation complète de la concurrence, celle-ci se déplace sur d'autres terrains que les prix et se joue également sur la qualité, les services, l'innovation.

Dans ce domaine de nombreux changements peuvent affecter l'entreprise tant sur le plan de la fabrication (mise en œuvre de nouveaux procédés) que sur celui de la gestion (développement de l'informatique de gestion dans tous les domaines) ou encore de l'approvisionnement. Les investissements en matière d'information s'inscrivent dans le cadre de la mise en œuvre de stratégies à moyen et long terme destinées à assurer la pérennité de l'entreprise face à un environnement en pleine mutation.

L'intelligence économique en tant qu'activité continue de recherche d'informations utiles peut aider une organisation à anticiper, détecter des signaux faibles et réagir face à un environnement instable et hostile.

Loin des clichés de l'espionnage industriel, l'Intelligence Économique est une activité légale, respectant un cadre éthique et de déontologie alors que l'espionnage implique l'acquisition d'information de manière illégale, peu importe la manière utilisée.

L'IE oblige l'organisme à s'interroger sur le cœur de son activité, pour pouvoir anticiper, prévenir ou résister aux défis de l'environnement externe de l'entreprise, tels que déstabilisation, espionnage, vandalisme ou terrorisme. L'intelligence économique est donc un outil indispensable au service de la science du management. Elle permet l'évolution des comportements d'entreprise par rapport à son environnement sociopolitique : les opportunités, les risques, les modalités et les résultats des stratégies d'entreprise. La globalisation de notre monde y ajoute une diversité et une complexité supplémentaire. La sécurisation du développement international, la sûreté et l'IE se rejoignent pour en tirer le meilleur, et concevoir les solutions pour toutes les crises.¹

Ainsi, l'entreprise, pour maîtriser son environnement, doit se reposer sur une démarche telle que l'intelligence économique qui s'articule autour de trois activités essentielles :

1. Activité de collecte de l'information et d'anticipation des changements (Veille active et passive).
2. Opérations d'influence sur l'environnement qui influe sur l'activité de l'organisation.
3. Protection du patrimoine immatériel de l'organisation et maîtrise des risques.

¹ Michel-Henry Bouchet (2007), op. cit. p182.

2. L'intelligence économique au service de l'innovation

Innover constitue une exigence pour le dirigeant à l'heure où la concurrence se révèle être impitoyable au sein de marchés en recomposition permanente. Les entreprises doivent ainsi concevoir des offres adaptées aux attentes des marchés, en optimisant leurs avantages concurrentiels. Dans ce cadre complexe, il est évident que l'on ne peut agir seul. D'où l'idée de favoriser l'innovation.

L'édition la plus récente du Manuel d'Oslo (troisième édition) définit l'innovation comme la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une méthode d'organisation nouvelle en termes de pratiques de l'entreprise, d'organisation du lieu de travail ou de relations extérieures.

Cette définition décrit implicitement les quatre catégories d'innovation suivantes :¹

1. Innovation de produit : introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan de ses caractéristiques ou de l'usage auquel il est destiné. Entrent dans cette définition les améliorations sensibles des spécifications techniques, des composants et matières, du logiciel intégré, de la convivialité ou d'autres caractéristiques fonctionnelles.
2. Innovation de procédé : mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée. Entrent dans cette définition des changements significatifs dans les techniques, le matériel ou le logiciel.
3. Innovation de commercialisation : mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit.
4. Innovation d'organisation : mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme.

Aujourd'hui, l'innovation est une notion omniprésente. Il suffit de s'intéresser aux termes utilisés, souvent par abus de langage, dans tous les domaines (politique, économique,...) pour se rendre compte de l'importance que cette notion véhicule dans notre monde « moderne ». Souvent cloisonnée et injustement associée à l'unique progrès technologique, l'innovation se

¹ OECD, Science, technologie et industrie : tableau de bord de l'OCDE 2009, OECD Publishing, 18 mai 2010, p100.

décline dans tous les domaines et à tous les niveaux d'une entreprise, d'une société, d'un pays... On parlera d'innovation sociale quand un nouveau dispositif d'aide sociale sera mis en place et créera de la valeur sans pour autant s'appuyer sur des « nanotechnologies »...¹

Le besoin d'innovation témoigne d'un besoin d'existence des consommateurs, des utilisateurs qui veulent des solutions adaptées à leur besoin d'individu unique, qui veulent se sentir écoutés, compris, considérés, et identifiés dans notre société.

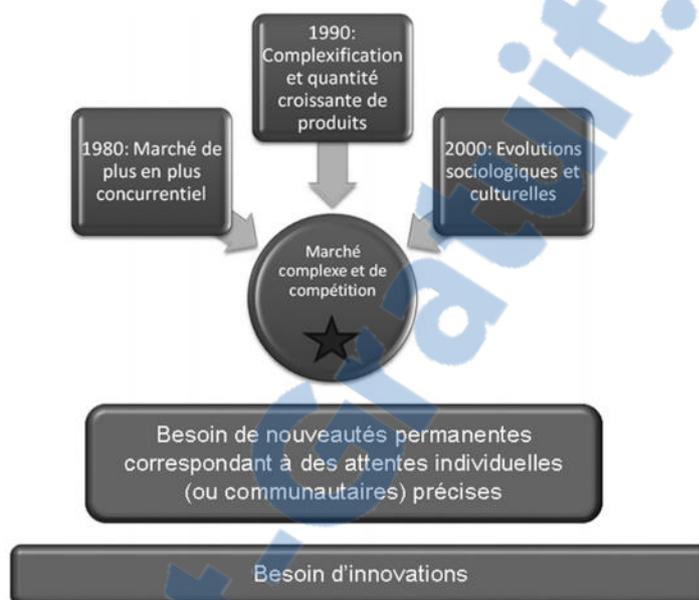


Figure 19 Innovation : une nécessité socio-économique (Source : Arnaud Groff (2009), op. cit. p7)

C'est pourquoi, d'après Quinn, « la compétitivité des grandes entreprises est basée sur trois stratégies dont une est la capacité d'innover plus vite et plus souvent que les autres concurrents ». Pour Drucker, « l'innovation est l'instrument le plus important de l'entrepreneur, peu importe son domaine d'activité ». Ainsi, sur un marché qui se caractérise par sa complexité et sa compétitivité, l'innovation est une nécessité économique.

En effet, l'innovation est un concept difficile à identifier. C'est un processus complexe qui met en jeu l'ensemble des comportements de l'entreprise. C'est un choix décisif et une prise de risque. Elle tient, de nos jours, une place prépondérante dans la stratégie d'entreprise.

Mais les entreprises innovantes doivent avoir les informations sur leurs environnements qui sont caractérisés par une concurrence plus rude, ce qui entraîne la nécessité de se tenir au courant des mouvements des concurrents, des caractéristiques des fournisseurs et de

¹ Arnaud Groff (2009), op. cit. p3.

l'évolution des technologies. Ces données sont en perpète évolution, il est nécessaire d'évaluer les tendances et repérer les changements afin de pouvoir anticiper et rester innovant.

Dans ce contexte l'intelligence économique représente une réponse à se besoin d'être toujours informer sur l'environnement afin de permettre à l'entreprise d'être innovante.

En outre, l'intelligence économique apporte des réponses aux besoins des pôles de compétitivité dans leurs démarches de développement, d'innovation et de renforcement de leur position.

En réalité, l'intelligence économique représente un ensemble de concepts, méthodes et outils qui unifient toutes les actions coordonnées de recherche, acquisition, traitement, stockage et diffusion d'informations pertinentes pour les entreprises. C'est un des facteurs clés de succès des projets innovants de l'entreprise et une aide à la prise de décision.

En plus, elle lui offre une capacité d'absorption qui met en évidence l'existence d'un besoin nouveau et permet donc de s'assurer de l'existence d'un marché pour la future innovation.

Elle favorise ainsi le succès d'un processus d'innovation par le développement des réseaux inter firmes pour la production de nouvelles ressources.

Les notions d'Intelligence Economique et d'Innovation partagent de nombreux points communs, dont notamment les mérites qu'on leur accorde pour aider les entreprises à être plus compétitives.

De ce fait, l'intelligence économique permet la mise à disposition d'informations pertinentes pour favoriser l'innovation et la créativité.

Actuellement, dans le contexte économique et concurrentiel, l'intelligence économique est devenue atout majeur pour les sociétés innovantes. L'intelligence économique est une démarche structurée qui porte la mise à disposition d'informations pertinentes pour favoriser l'innovation, la créativité et la compétitivité de l'entreprise.

Que l'on soit dans un cadre d'Innovation ou d'Intelligence Economique, la recherche de nouveautés est un besoin couramment formulé au médiateur en information / innovation.

3. L'intelligence économique et la gouvernance d'entreprise

Face aux bouleversements économiques, sociaux et environnementaux, l'entreprise est soumise à des injonctions contradictoires et doit redéfinir son rôle dans la société et ses responsabilités vis-à-vis des parties prenantes sur lesquelles elle influe : dirigeants, salariés, actionnaires et sur de nombreux acteurs ou partenaires ainsi que son environnement et la collectivité dans son ensemble.

aujourd'hui, le monde dans lequel nous vivons place la compétitivité des individus, entreprises, organisations et même des territoires au centre des rapports économiques, plusieurs motifs laissent penser qu'aujourd'hui le développement ou la compétitivité d'une économie n'est garantie que par la perfection et l'innovation en terme de la gestion de ses entités économiques et ses collectivités publiques.

Cette perfection basée principalement sur la production de la connaissance structurée, la prise en considération de la pluralité des acteurs dans le processus de la prise des décisions et la mise en œuvre des stratégies garantissant la sécurité économique, émane de la manière dont s'exerce l'autorité politique, économique et administrative dans la gestion des affaires, ou bien du processus par lequel ces affaires se pilotent et se dirigent. Tout simplement cette perfection émane de la bonne gouvernance.

La gouvernance d'entreprise peut être définie comme le système par lequel une entreprise est dirigée, gérée et contrôlée. Elle traite des rôles, des responsabilités, des droits et des obligations des organes de l'entreprise et de leurs relations mutuelles. Elle assure notamment un équilibre entre les pouvoirs, définit les processus de décision pour la mise en œuvre de la stratégie tout en développant une approche éclairée des risques et en mesurant les résultats.¹

La bonne gouvernance d'entreprise se présente comme un mode de pilotage souple, efficace, éthique, responsable et transparent par lequel l'entreprise interagit harmonieusement avec son environnement. Elle vise :

- ✓ Une meilleure gestion grâce à une définition précise des rôles et responsabilités, ainsi qu'une organisation claire et efficace des processus de l'entreprise
- ✓ Une amélioration de la qualité des relations avec les parties prenantes (clients, fournisseurs, employés, institutions publiques, bailleurs de fonds, etc.) grâce à une communication plus transparente

¹ Florent Ledentu et Nathalie Brender, Gouvernance d'entreprise Quels défis pour les PME?, Centre patronal, 2012, p8.

- ✓ Une maîtrise accrue des risques, gage de création et de préservation de valeur à long terme
- ✓ La mise en place d'espaces d'échange et d'évaluation permettant d'éviter l'isolement des dirigeants
- ✓ L'anticipation et la facilitation de la transmission de l'entreprise
- ✓ La convergence des intérêts des parties prenantes
- ✓ Le renforcement de la confiance à l'égard de l'entreprise grâce à une image de professionnalisme et de responsabilité, de nature notamment à faciliter l'obtention de financements et le recrutement de nouveaux collaborateurs de qualité.

En effet la gouvernance au sens large du terme implique la participation, la négociation, la coordination et la construction de consensus stratégique, ces éléments sont les fondamentaux de l'intelligence économique du fait qu'au sein d'un univers incertain, marqué par l'immatériel, les nouvelles règles de pilotage, qui visent à impliquer tout acteur dans le processus de la prise de décision par une approche collective qui fait appel à toute compétence au sein de l'organisation, s'imposent.

La gouvernance d'entreprise renvoie à l'idée de pilotage d'entreprise. Celle-ci est compatible avec celle de l'intelligence économique vu qu'elle permet de réduire les asymétries d'information entre les actionnaires et les managers puisqu'elle crée et développe une culture collective de partage de l'information au sein de l'entreprise à travers une collaboration entre les différentes parties prenantes et notamment entre les actionnaires et les managers qui ont le plus souvent des coalitions d'intérêts différentes.

L'intelligence économique apparaît comme un mode de gouvernance d'entreprise par excellence.

Savoir, pouvoir et vouloir, tels sont les déterminants de la force de la compétitivité d'une entreprise. Pour qu'elle puisse préserver et adapter ses avantages compétitifs, l'entreprise doit avoir la capacité d'observation, d'analyse et d'anticipation des facteurs de l'environnement dans lequel elle évolue. Et c'est là que l'intelligence économique se met au service de la compétitivité, elle est un levier de la gouvernance compétitive qui permet à l'entreprise d'être capable d'entrer en compétition.

En effet la détention de la bonne information économique qui est la source de compétitivité majeure des entreprises, a devenu la principale finalité pour tout système de gouvernance

d'entreprise, ce qui place l'intelligence économique au sommet des préoccupations des entreprises qui veulent maîtriser leur environnement et être à la hauteur des défis.

L'information, devenant une ressource stratégique pour les acteurs privés, comme pour les acteurs publics, la difficulté n'est plus de l'obtenir, mais de la gérer et de la protéger. Car ce sont ces deux dimensions qui lui confèrent un avantage compétitif et qui permettent à l'intelligence économique de commencer à tirer ses lettres de noblesse, en devenant un outil de gouvernance stratégique consacré.

Certes l'intelligence économique permet d'établir les meilleures coordinations organisationnelles sur le plan externe et interne de l'entreprise assurant plus de visibilité pour l'organisation par rapport aux approches traditionnelles contractuelles de la gouvernance.

L'intelligence économique en tant que mode de gouvernance d'entreprise permet d'apporter un nouveau regard de l'entreprise et une nouvelle conception du pouvoir organisationnel qui permet de comprendre les conflits interpersonnels qui naissent au sein de l'entreprise et par conséquent d'agir. Elle permet également de stimuler la performance organisationnelle et managériale d'une entreprise, son positionnement et sa compétitivité.

4. L'IE, un mode de gouvernance pour la promotion du développement local

L'appui à la décentralisation et la gouvernance locale constitue plus une approche qu'un secteur d'intervention classique d'où un lien étroit existe entre les programmes de développement local et les stratégies sectorielles, notamment en matière de bonne gouvernance, de santé, d'éducation, ou encore de développement rural.

Dans l'approche de la décentralisation, la gouvernance constitue un instrument d'accompagnement très utile pour lutter contre la pauvreté, les inégalités ... En promouvant l'implication de l'ensemble des acteurs concernés dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des politiques locales, les programmes de coopération encouragent un développement qui rencontre au mieux les droits et les demandes des populations, notamment des plus vulnérables.

La gouvernance vue comme un processus de décision et de mise en œuvre des politiques publiques qui favorisent une participation équilibrée de l'ensemble des acteurs d'un territoire

(Etat, citoyen, société civile, secteur privé), renforcent la responsabilité devant les citoyens et la prise en compte des demandes sociales dans la recherche de l'intérêt général.

Il s'agit notamment de renforcer les capacités au niveau local, de promouvoir un développement local, basé sur une planification participative, tout en respectant une gestion durable des ressources naturelles et de renforcer la décentralisation, notamment fiscale, et le financement des structures et des activités des autorités locales.

L'intelligence économique est un principe de gouvernance pour les organisations, publiques ou privées, affrontées à un environnement international compétitif. Fondée sur le traitement professionnel de l'information ouverte, elle fait précéder toute décision stratégique d'une triple démarche de veille, de sécurisation, et d'influence.

En effet, l'intelligence économique a été définie comme étant, « ...Mode de gouvernance dont l'objet est la maîtrise de l'information stratégique et qui a pour finalité la sécurité de l'économie et la compétitivité des entreprises »¹

L'intelligence économique comme un mode de gouvernance, est une démarche qui consiste dans l'intégration progressive des dynamiques de la gouvernance sur les territoires et associant la société civile par la concertation, à la définition de la stratégie de développement local.

Dans une période marquée par la globalisation des marchés et par l'homogénéisation des modes de vie, la problématique du développement local fait l'objet d'une attention renouvelée.²

Depuis une vingtaine d'année, l'approche du développement rural a été profondément renouvelée en intervenant sur le développement local, processus participatif utilisant les initiatives locales comme moteur du développement économique et social. Les premières opérations l'ont été sous forme de projets d'aménagement des territoires (projets de gestion de terroirs) puis de projets de développement local.

Dans un contexte social, économique et politique en mutation, l'histoire du local montre qu'il a été décomposé pour être recomposé par la suite.

¹ Alain Juillet, discours lors de la création du « Cercle IE » du CPA- Executive MBE d'HEC-, le 9 juin 2004.

² Gaëtan Tremblay et Paulo Freire Vieira, Le rôle de l'université dans le développement local, PUQ, 2012, p24.

Parler du local à l'heure de la mondialisation paraît paradoxal dans le contexte actuel. La réalité est que le retour en force du local découle de l'incapacité à traiter les stratégies d'acteurs en dehors des cadres spatiaux. Mais le retour du local démontre que la dynamique de globalisation repose sur des espaces où le local sert de ciment pour un « territoire en réseau » comme le souligne Pierre Veltz.

Le développement local est une dynamique locale fondée sur la mobilisation locale des ressources et du savoir-faire ; il met l'accent sur le développement des initiatives, le renforcement des solidarités intercommunautaires, la prise en compte des aspirations et des besoins de la population dans les domaines économique, social et culturel. Il permet un saut qualitatif par une pleine responsabilisation des acteurs locaux dans l'exercice de leurs rôles politique, économique, social et culturel, une capacité collective à définir une stratégie cohérente d'actions de développement et une organisation de la société civile.¹

Elle doit faire face à trois principaux enjeux :

1. Répondre aux besoins des populations qui ont dorénavant une position active et responsable.
2. Assurer un développement économique et social à l'échelle du territoire.
3. Inscrire la lutte contre la pauvreté et contre les inégalités dans des actions de proximité.

En effet le développement local vise à :

- ✓ Améliorer le cadre de vie des personnes de la communauté pour qu'elles puissent profiter d'un environnement sain et agréable.
- ✓ Améliorer leur milieu de vie pour qu'elles puissent s'épanouir dans une communauté qui leur offre plusieurs occasions sociales et culturelles.
- ✓ Augmenter le niveau de vie afin que chacun dans la communauté puisse travailler et donc gagner un revenu pour pouvoir profiter des avantages de la communauté (création d'emplois et répartition de la richesse).

Le développement local ne peut devenir une réalité qu'à partir du moment où les territoires et surtout les acteurs de ces territoires se l'approprient. C'est ainsi que l'intelligence économique se présente comme un facteur qui permettra de promouvoir le développement local et de répondre aux vrais besoins des citoyens.

¹ Amadou Diop, Développement local, gouvernance territoriale : enjeux et perspectives, KARTHALA Editions, 2008, P 171.

Dans ce contexte, le développement local est devenu un processus grâce auquel l'entreprise participe au façonnement de son propre environnement dans le but d'améliorer la qualité de vie de ses résidents. Mais cela passe d'abord par la compréhension de l'environnement grâce à la démarche d'intelligence économique.

D'un point de vue opérationnel, le développement local s'appuie sur des méthodes qui mobilisent généralement des outils de production d'informations et de connaissances afin d'identifier les ressources du territoire, et c'est dans ce sens que l'intelligence économique s'impose comme une démarche efficace pour détecter, collecter et maîtriser les informations utiles afin de faire réussir toute processus de développement local.

L'intelligence économique devient alors un outil à part entière de connaissance et de compréhension permanente des réalités du territoire de l'entreprise, des modes de pensée des citoyens, de leurs cultures, de leurs intentions et de leurs perspectives.

Au total le développement local implique une démarche partenariale associant, autour de la collectivité territoriale, les différents acteurs locaux, dont l'entreprise constitue le principal acteur pour faire réussir ce développement local à l'aide de la démarche d'intelligence économique qui rencontre au mieux les droits et les demandes des populations.

En outre, l'enjeu de l'intelligence économique consiste dans l'intégration progressive des dynamiques de la gouvernance sur les territoires et associant la société civile par la concertation, à la définition de la stratégie de développement local.

5. L'intelligence économique et la prise de décision

Un chef d'entreprise doit souvent prendre des décisions alors qu'il n'a pas toutes les cartes en main. Bien souvent, l'urgence de la situation nécessite une décision rapide et qui plus est prise dans un contexte incertain. Dans ces conditions les décideurs sont incapables de traiter l'ensemble des informations en provenance de leur environnement : celles-ci passent par la perception. Cette étape de perception est la première dans le processus décisionnel. Elle consiste en la perception des signaux émis par l'environnement du décideur afin d'être capable d'agir avec une pure rationalité.

A ce titre, l'intelligence économique s'impose comme une démarche permettant une perception de l'environnement de l'entreprise afin de prendre les bonnes décisions.

Le schéma suivant explique la méthode d'aide à la décision par l'intelligence économique (MADIE) :

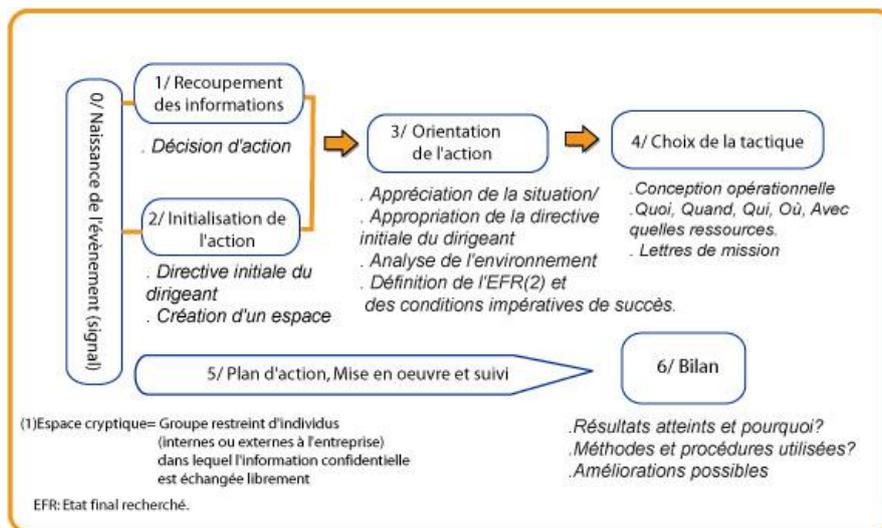


Figure 20 La méthode MADIE (Source : <http://madiempa.free.fr/pgemadie.html>)

L'intelligence, dans une entreprise, réside d'une part dans les schémas mentaux propres à l'individu qui la dirige et qui lui servent à prendre des décisions dans l'incertitude, et, d'autre part, dans la structure qui a été mise en place dans la firme pour gérer cette incertitude. Dans l'entreprise donc, se rejoignent et cohabitent deux formes d'intelligence : l'intelligence purement humaine, et l'intelligence de l'organisation. Toutes deux ont leur propre manière de gérer l'information qui provient de leur environnement plus ou moins direct.

Dans le contexte actuel de montée en puissance de la mondialisation, les incertitudes se font de plus en plus inquiétantes pour les entreprises sur l'évolution de leur environnement. Les décideurs sont cependant contraints de continuer à prendre des décisions stratégiques pour leur entreprise, exercice dont la difficulté s'accroît dans ce nouveau cadre d'évolution.

L'absence d'information, ou son insuffisance, pose souvent problème aux décideurs qui cherchent que l'information soit complète. Or l'information n'est jamais complète, et il peut donc ainsi arriver que la décision ne soit jamais prise.

Du fait de la concurrence que subissent de nombreux secteurs de nos économies, le décideur, au sein d'une société, doit rapidement prendre des décisions stratégiques pour la bonne marche de son entreprise. Puisque l'objectif à long terme de tout dirigeant est d'accroître le profit de son entreprise, il doit incessamment prendre des décisions vitales. Or, l'information est un élément central dans ce processus qu'est la prise de décision. En effet, les décisions

sont prises grâce à des informations qui vont fournir au décideur les renseignements nécessaires à une bonne prise de décision.

Face à ce défi, l'intelligence économique s'inscrit comme une nouvelle pratique managériale visant la maîtrise de l'environnement de l'entreprise. Une maîtrise qui s'obtient par un management efficace de l'information qui permet la prise d'une décision stratégique efficace découlant des objectifs stratégiques tracés par le sommet stratégique de l'organisation.

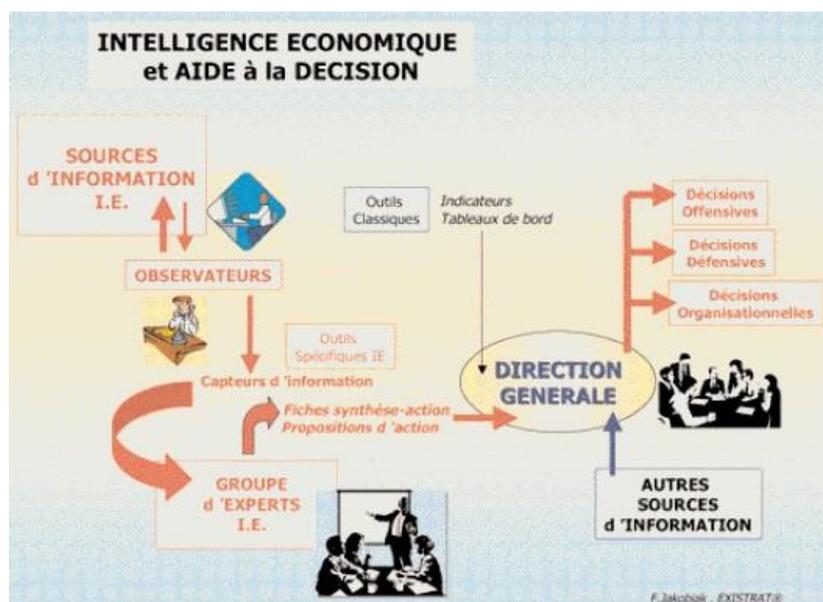


Figure 21 Intelligence économique et aide à la décision (Source : Existrat)

Donc il existe un lien étroit entre la décision stratégique et l'intelligence économique notamment son volet relatif à la veille stratégique qui assure une fonction informationnelle. Une décision nécessite la disponibilité des informations fiables et au moment opportun afin de diminuer l'incertitude caractérisant le processus décisionnel. C'est ce qui donne à la veille stratégique toute son importance pour le Management stratégique des organisations.

6. L'intelligence économique au service de la stratégie d'entreprise

La gestion stratégique de l'information économique est devenue l'un des moteurs essentiels de la performance globale des entreprises et des nations. 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 repose largement sur la capacité des entreprises à accéder aux informations stratégiques pour mieux anticiper les marchés à venir et les stratégies des concurrents.

Le rapport de Martre met en valeur l'importance de l'intelligence économique comme outil de compréhension de réorganisation des économies des pays tiers, indispensable à la définition de stratégies adaptées, réactives et performantes.

La stratégie d'entreprise se définit comme l'ensemble des décisions libres et assumées prises par le décideur au vu des options possibles dégagées à la l'issue d'une appréhension de l'environnement actuel dans sa globalité et de son évolution afin d'atteindre un objectif défini.

En partant du fait que le but premier de la stratégie est d'adapter l'organisation à son environnement, l'I.E se présente comme un système stratégique qui contribue à cette adaptation.

En effet, la fonction d'une stratégie est de définir et de choisir les moyens susceptibles d'assurer à une entité une position efficace dans sa confrontation avec son environnement.

En substance, pour faire de la stratégie, il ne s'agit pas de programmer des comportements, mais de préparer toutes les composantes de l'organisation (processus et contexte interne) à réagir rapidement et stratégiquement aux modifications du contexte externe.

Mais pour que le contexte externe soit perçu comme significatif, il faut que celui-ci soit interprété par l'entreprise, ce qui suppose que celle-ci soit à même d'extraire, de traduire les événements et données des environnements externes en informations et représentations, pour décider ensuite de son comportement téléologique. Le processus de l'intelligence économique regroupe ces tâches.

En outre, si le premier volet de l'intelligence économique (la veille) ne devait servir qu'à une seule chose, ce serait à fournir les informations nécessaires à la conception ou à l'ajustement de la stratégie d'entreprise, tant cette activité est tributaire de la prise en compte de l'environnement de l'entreprise. Cette connaissance de l'environnement et ses possibles évolutions est l'une des raisons d'être de la veille.

Toute stratégie se propose d'atteindre un objectif dans un intervalle de temps plus ou moins lointain, mais se situant au-delà de l'instant présent. Pour ce faire, le décideur doit disposer d'un état prospectif de l'évolution à court, moyen et long terme de son environnement. Il peut,

pour ce faire, consulter les personnes ou le service en charge de la veille... L'absence d'anticipation constitue l'un des facteurs différenciant entre la stratégie et la gestion.¹

En réalité, l'activité d'écoute prospective de l'environnement est non seulement nécessaire pour l'adaptation continue de l'entreprise mais aussi conditionne tout le processus de formulation de la stratégie.

Le tableau suivant représente une proposition qui sert comme un guide pour remplir la structure de l'I.E lorsqu'on l'applique à la stratégie.

Composantes de la Stratégie	Moteur Adaptatif	Moteur Créateur	Dimensions de l'I.E.
		Exploitation: Cultiver la stratégie dominante et observer le puzzle stratégique.	Exploration: Investiguer et développer un puzzle stratégique.
Contexte externe	Ordre	Complexité	Intrusion Dans l'environnement
	Apprentissage procédural : (Expérience de l'industrie et routines)	Apprentissage procédural : (Expérimentations du marché et des technologies)	
Contexte interne	Centre : Basé sur les valeurs existantes et les croyances (structure de connaissance centrale – core-).	Périphérie : Assez éloignée des valeurs et croyances existantes (structure de connaissance périphérique).	Asymétrie De l'information
	Apprentissage déclaratif : (Rapports formels et documents)	Apprentissage déclaratif : (Contacts informels et rencontres)	Compétences
Processus Stratégiques	Dynamiques d'apprentissage adaptatif : Exploitation des ressources et de l'industrie dominantes.	Dynamiques d'apprentissage créatif : Exploration de nouvelles ressources et industries.	Interprétation (sensemaking)

¹ Arnaud pelletier et patrick cuenot, intelligence économique, mode d'emploi : maitriser l'information stratégique de votre entreprise, PEARSON, 2013, p202-203.

Processus Stratégiques	Raisonnement stratégique déductif : Interprétation de la stratégie établie, des patterns et structures.	Raisonnement stratégique inductif / sensemaking : Essais, ajustement et génération de nouvelles interprétations de la stratégie.	Interprétation (sensemaking)
	Activités d'assimilation de connaissance (intelligence formelle, expérience routinière)	Activités d'assimilation de connaissance (scanning informel, expérimentations créatives)	
Contenu de la stratégie	Amélioration de la stratégie dominante : Développement des ressources existantes et structures de l'industrie.	Création de stratégie : Nouvelles combinaisons de vieilles et nouvelles structures de ressources et d'industrie	Asymétrie De l'information
			Compétences
			Sécurité

Figure 22 Rôle de l'I.E.S. dans les différentes composantes de la stratégie
(Source : <https://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2006-4-page-59.htm>)

L'intelligence économique est une activité qui permet une surveillance continue de l'environnement de l'entreprise pour des fins stratégiques, au point où cette notion est inséparable à la notion de la stratégie d'entreprise, où des managers n'imaginent plus une stratégie élaborée sans cette discipline.

7. Les TIC un outil indispensable pour une démarche d'intelligence économique

Mondialisation des échanges, ouverture des marchés, développement des nouvelles technologies de l'information, intensification de la concurrence, complexification croissante des réglementations, ruptures technologiques majeures.... autant de phénomènes concomitants qui font, de la maîtrise de l'information stratégique, une nécessité vitale pour les dirigeants d'entreprise.

Face à une forte évolution tant sur le plan technologique qu'économique, les entreprises doivent être à l'écoute de leur environnement. Ce dernier a donné naissance à ce qu'on appelle société d'information, dans laquelle la gestion et la rapidité de l'information sont devenues déterminantes en matière de compétitivité. Dans ce nouvel ordre de l'information les technologies de l'information et de la communication (TIC) représentent une source d'information de plus en plus importante pour l'entreprise, vu leur place dans la maîtrise des changements contemporains. Dans ce contexte les TIC jouent un rôle important dans la

démarche d'intelligence économique, en tant que source permettant d'accéder à l'information, de la collecter et de la maîtriser pour se positionner dans une perspective de performance.

En effet, les TIC sont présents à tous les niveaux du cycle de l'intelligence économique au sein des entreprises, permettant en cela d'améliorer considérablement l'efficacité d'un tel système. Mais la méconnaissance des principes de fonctionnement des Tic, notamment ceux ayant un rapport direct avec l'utilisation d'internet, peut entraîner de graves préjudices en termes de sécurisation du processus.

Actuellement, les processus d'intelligence économique déployés dans les entreprises sont largement dépendants des Technologies de l'Information et de la Communication (Tic). Jacobiak en 1993 prévoyait déjà l'introduction des Tic dans le processus de veille technologique, qu'il renommait plus tard intelligence économique car selon lui, ces nouvelles technologies permettent non seulement de mieux accéder à l'information et de mieux la diffuser, mais les plus résident dans leurs possibilités d'archivage, de mémorisation et de création de bases de données internes personnelles.

Le tableau suivant montre les TIC associés à chaque étape principale (orientation, collecte, exploitation et diffusion) du processus de l'intelligence économique.

Étapes principales du processus de l'IE	Tic
Orientation	Ordinateurs individuels, agents intelligents.
Collecte	Ordinateurs individuels, internet, agents intelligents, documents électroniques.
Exploitation	Serveurs, logiciels de traitement de l'information, documents.
Diffusion	Ordinateurs individuels, intranets, e-mail, réseaux internes, documents électroniques.

Tableau 11 Application des Tic au processus d'intelligence économique (Source : Philippe Pinczon du Sel et al., L'utilisation des TIC en intelligence économique : le revers de la médaille, p8, URL : http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/07/79/78/PDF/articlePPDSdijon_060530.pdf)

En outre Toute information manipulable par un outil Tic est numérisée, d'où elle devient accessible. Il suffit en effet de connecter un ordinateur individuel à un réseau (interne ou externe) pour lire une information stockée sur un serveur distant. L'information n'est plus, comme par le passé, protégée dans un coffre-fort, ou bien dans une zone de sécurité d'un ordinateur central. Désormais tout le monde y a accès, à condition d'utiliser un ordinateur individuel connecté au même réseau que celui de la cible (PC, serveur, Data center,...) et avoir le droit d'accès (Nom d'utilisateur et mot de passe).

Pour une entreprise ayant couplé son processus d'intelligence économique avec les Tic, le risque d'attaque (Piratage, Virus, Spywares, Cookies, Trojans, ...) est très grand. Pour cela l'entreprise doit prendre en compte les procédures nécessaires pour la protection de l'information sensible surtout avec l'utilisation croissante du Web dans les services proposés par les entreprises.

En somme, les TIC (outils majeur de l'intelligence économique) sont définis comme tout ce qui relève des techniques utilisées dans le traitement et la transmission des informations, principalement l'informatique, l'Internet et les télécommunications. Mais d'une autre part, l'intelligence économique constitue une adaptation aux changements économiques générés par la globalisation de l'économie ainsi que par les TIC.

8. L'intelligence économique pour maîtriser les changements de l'environnement

Depuis les années 60, le concept de l'intelligence économique a évolué avec les changements de l'environnement des entreprises.

Dans un environnement en perpétuelle mutation, il est impératif d'identifier les changements profonds auxquels sont confrontés les acteurs du paysage économique. En effet, l'entreprise dans son interaction avec l'environnement produit des changements qui peuvent avoir une pression sur sa stratégie et ces décisions d'une façon positive ou négative, d'où née l'importance d'adopter une démarche capable de percevoir les changements de l'environnement tel que la démarche d'intelligence économique.

C'est une démarche permettant de collecter des informations relative à l'environnement de l'entreprise pour anticiper tout changement susceptible de se produire et d'influencer le devenir de l'entreprise.

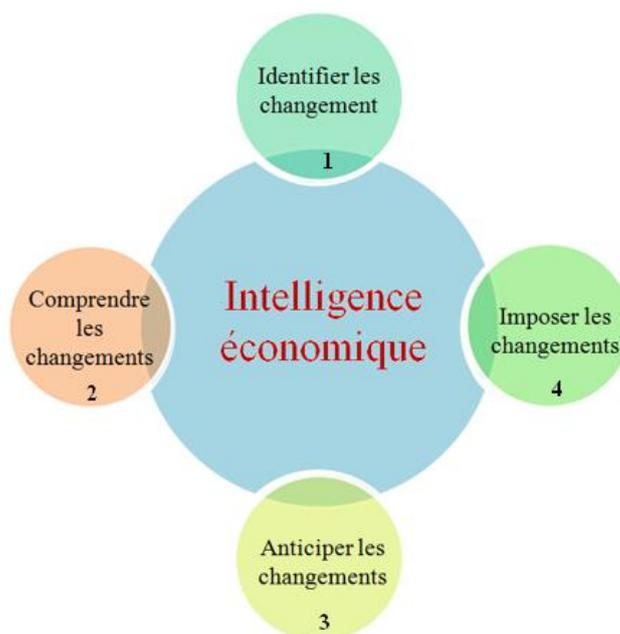


Figure 23 L'intelligence économique pour maîtriser les changements de l'environnement (Source : élaborer par l'étudiant)

Elle permet à l'entreprise de détecter et d'évaluer les menaces et les opportunités provenant de son environnement et de définir les actions offensives et défensives les mieux adaptées à son stratégie de développement, ce qui lui permettra de réduire le degré d'incertitude de son environnement, et par conséquent de maîtriser les changements provenant de l'interaction de l'entreprise avec son environnement.

8.1 La perception des changements de l'environnement

Dans un monde de plus en plus mouvant, où l'incertitude devient la règle absolue, le dirigeant a plus que jamais besoin d'identifier, de s'adapter et d'anticiper les changements de l'environnement pour minimiser le risque et pour assurer la pérennité de son organisation.

La méthode qui permet la perception de ces changements n'est autre que l'intelligence économique.

L'intelligence économique permet de détecter les signes qui annoncent un événement attendu et conduit à l'élaboration des représentations futures pour adapter l'entreprise aux changements de son environnement. Elle permet d'accomplir une surveillance globale et permanente de l'environnement de l'entreprise grâce à la fonction de la veille stratégique.

Francis Joseph Aguilar, dans son ouvrage « scanning the business environment » en 1967, est le premier à affirmer que la veille stratégique joue le même rôle que celui du radar du navire

dans la mesure où elle permet à l'entreprise de détecter les signes annonciateurs du changement.

Tandis que Humbert Lesca dans son ouvrage « système d'information pour le management stratégique », insiste sur le rôle de la surveillance pour s'adapter aux changements de l'environnement et être durablement compétitive. Il propose un certain nombre d'acteurs à surveiller (clients, concurrents, centres de recherche, pouvoirs publics, collaborateurs).

En 1991, il propose le concept de la veille stratégique qui présente le premier volet de l'intelligence économique. Il la définit comme un processus volontariste par lequel l'entreprise (ou une partie de celle-ci) traque et assimile des informations à caractère anticipatif concernant les changements de son environnement socio-économique, dans le but de se créer des opportunités d'affaires et d'agir vite et au bon moment. La veille stratégique est caractérisée par son orientation vers l'anticipation et la détection des ruptures.

D'où l'intelligence économique ne doit pas être restreinte aux pratiques de la veille : elle constitue une approche stratégique permettant à l'entreprise de dépasser les comportements d'adaptation, nécessaires mais insuffisants, en favorisant le développement des capacités d'anticipation.

Anticiper, c'est utiliser l'information et la connaissance dont on dispose pour imaginer, au-delà du présent, les futurs possibles et, éventuellement, agir pour atteindre un futur souhaité.

Dans l'entreprise, l'anticipation joue un double rôle : d'abord elle éclaire les orientations stratégiques, ensuite elle détecte les risques futurs et propose des moyens pour les surmonter.

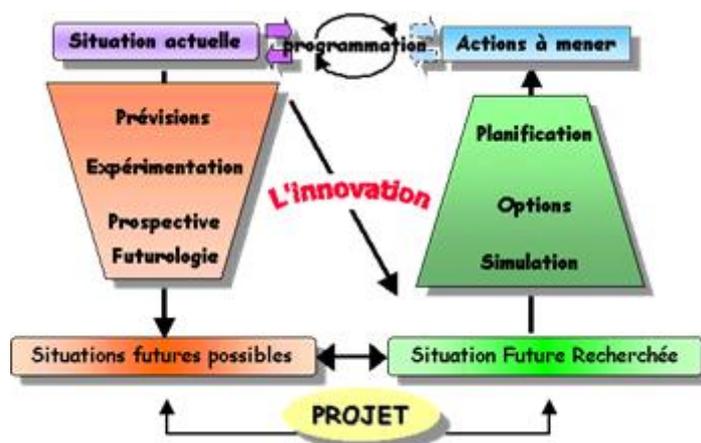


Figure 24 L'anticipation prospective et stratégique (Source: Eurocrise)

On peut distinguer deux grands types d'anticipation : la prospective et la stratégie.

La prospective	La stratégie
❖ Ouvrir un éventail des possibles	❖ Focaliser sur un but à atteindre
❖ Éclairer sur l'avenir	❖ Construire l'avenir
❖ Envisager les solutions possibles de la situation présente	❖ Envisager les actions à engager pour arriver à une situation future recherchée

Tableau 12 Types d'anticipation

La démarche d'intelligence économique, totalement centrée sur l'information, met à disposition des dirigeants une palette d'outils leur permettant de mieux décider grâce à un renforcement de la capacité d'anticipation et de veille permettant le décryptage de leur environnement.

8.2 L'intelligence économique, outil de protection et de sécurité économique

Dans une économie de savoir, l'information est considérée comme un actif stratégique pour l'entreprise, un actif qu'elle fait tout pour y accéder, mais aussi un actif qu'elle doit tout faire pour le protéger, car une fuite d'information pourrait être fatale pour l'entreprise.

Dans toute entreprise, on trouve deux catégories d'informations à protéger :

1. Les connaissances et compétences détenues par l'entreprise et qui sont sources de son avantage compétitif (fichiers clients, processus technologique...). Elles constituent ce que certains auteurs appellent son patrimoine informationnel. Une atteinte à ce patrimoine pourrait être fatale pour l'entreprise.
2. Les informations émises par l'entreprise, révélatrices de sa stratégie qui sont porteuses d'un sens précieux pour toute organisation qui surveillerait son environnement. Il s'agit là de signaux plutôt que d'un patrimoine à proprement parler (annonces d'embauche, construction de bâtiments, un dépôt de marque...)

Certaines informations et certains savoir-faire constituent un actif immatériel que l'entreprise doit savoir protéger, de la même manière qu'elle protège ses locaux. Les 10 actifs immatériels identifiés par l'Observatoire de l'immatériel (observatoire-immateriel.com) sont :

- Le capital clients.
- Le capital marques.
- le capital organisationnel.
- Le capital humain.

- Le capital technologique.
- Le capital actionnaires.
- Le capital fournisseurs / partenaires.
- Le capital systèmes d'information.
- Le capital sociétal.
- Le capital naturel ou capital environnemental.

L'intérêt des managers pour cette fonction de l'intelligence économique (protection du patrimoine immatériel) découle souvent de cette interrogation : « Si nous parvenons à en savoir autant sur eux, qu'est-ce qu'on peut faire pour éviter qu'ils (les concurrents) en apprennent beaucoup sur nous ? ».

La protection de l'information est une démarche consciente visant à protéger, au sein de l'entreprise étendue, ce qui vaut la peine d'être protégé, tant au niveau des données que des supports d'information. Cette démarche implique un système de gestion, une identification des informations sensibles, une analyse de risques, des acteurs, avec des rôles et responsabilités et un programme de réduction des risques.

La protection de l'information est l'ensemble des actions visant à préserver le patrimoine informationnel de l'entreprise en vue d'acquiescer et de conserver un avantage concurrentiel.

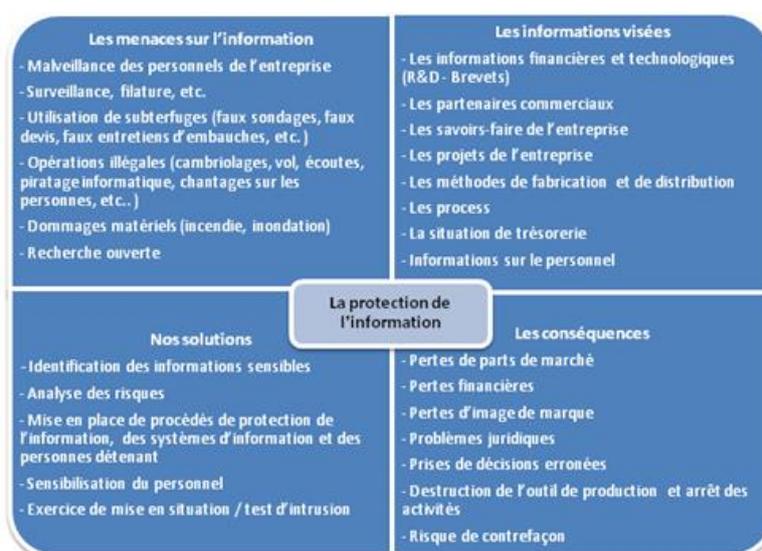


Figure 25 La protection de l'information (Source : Eurocrise)

A ce moment, il est nécessaire de maîtriser les risques portant sur l'information et les actifs immatériels de l'entreprise à travers des démarches :¹

- Audit des flux d'information :
 - ✓ Analyse des flux d'information internes et externes.
 - ✓ Classification des informations par niveau de confidentialité.
 - ✓ Mesure de protection des supports physiques et électroniques.
 - ✓ Analyse des procédures de confidentialité en vigueur.
 - ✓ Définition du "risque d'atteinte à la confidentialité".
- Etablissement des procédures de protection de la confidentialité :
 - ✓ Les règles de comportement : loyauté, discrétion, confidentialité.
 - ✓ Les règles d'accès et de circulation dans l'entreprise.
 - ✓ Les règles de sûreté en déplacement.
 - ✓ Les règles de création, archivage, duplication et circulation de documents.
 - ✓ Les règles de protection juridique.
- La sécurité informatique :
 - ✓ Test de vulnérabilité interne des systèmes d'information.
 - ✓ Test de pénétration externe et d'ingénierie sociale.
 - ✓ Gestion et usage du matériel et des réseaux.
 - ✓ Gestion des mots de passe.
 - ✓ Gestion des dossiers et des fichiers.
 - ✓ Gestion des sauvegardes et des supports magnétiques.

En effet, l'intelligence économique aide à renforcer la sécurité économique à travers la prévention des risques, notamment immatériels (savoir-faire, réputation, etc.)

Assurer la sécurité économique des entreprises est une nécessité absolue afin de préserver leur compétitivité dans un contexte très concurrentiel. Le concept de sécurité économique peut être résumé en cinq points :²

1. Toutes les entreprises possèdent des informations importantes et un savoir-faire qui doivent être protégés d'une manière ou d'une autre : procédés, objets, documents, données ou fichiers de nature commerciale, industrielle, financière, scientifique, technique ou stratégique, sans caractère public. La perte ou la divulgation de ces

¹ <http://www.eurocrise.com/intelligence-economique/ie/protection-de-linformation.html>

² Philippe Gloaguen et al. (2014), op. cit. p41-42.

informations peuvent être lourdes de conséquences, notamment en termes d'image, de chiffre d'affaires ou de parts de marché.

2. Les protections relèvent à la fois de la stratégie juridique (dépôts de brevets, protection des marques et des modèles, preuves des créations protégées par le droit d'auteur, contrats, etc.) et de la sûreté (mesures de protection du savoir stratégique à travers les systèmes d'information, sensibilisation des personnels de l'entreprise). Les entreprises ont également l'obligation légale de protéger leur personnel ainsi que leur lieu d'implantation et de veiller à ce que les informations les concernant soient sécurisées.
3. Avec le développement du commerce électronique et l'utilisation croissante d'Internet, de plus en plus d'informations sont partagées par les partenaires commerciaux, et stockées partout dans le monde sur des serveurs (cloud computing, etc.) qui peuvent s'avérer vulnérables. Il existe un risque de sabotage, d'altération, d'effacement ou de fraude.
4. La question du transfert des technologies revêt une importance capitale : consenti et maîtrisé, il ne pose pas de problème et doit faire l'objet d'un contrat qui en fixe les limites ; en revanche, en cas de captation technologique issue de méthodes indécrites, il peut se révéler catastrophique pour une entreprise dont le développement repose avant tout sur sa créativité et sur son potentiel de recherche et développement. En tout état de cause, tant que la créativité et l'innovation n'ont pas été protégées par des brevets ou des dépôts de marque, l'entreprise doit mettre en place des procédures de confidentialité.
5. Protéger est un réflexe qui s'apprend.

La sécurité économique recouvre des réalités très variées, souvent complexes et imbriquées. Il est clair qu'en ce domaine il n'existe pas de risque zéro : tout l'enjeu pour l'entreprise est donc de réduire les risques à un niveau de vigilance qui n'entrave pas son fonctionnement. Elle doit repérer les informations stratégiques de l'entreprise ainsi que les risques associés. Il faut donc :

- Faire l'inventaire de toutes ses informations sensibles ou confidentielles (plan stratégique, études de concurrence, fichiers clients et prospects, liste des fournisseurs, contrats, données comptables, paie, dossiers du personnel, organigramme détaillé de l'entreprise, inventions brevetables, plans, procédés de fabrication, concepts innovants, créations, codes sources...)

- Recenser les supports sur lesquels reposent les informations de l'entreprise (ordinateurs fixes et portables, accès à Internet, messageries électroniques, logiciels, clés USB, Wifi, Bluetooth, téléphones fixes et portables, télécopieurs, photocopieurs, armoires et locaux d'archivage...).

Il faut aussi prendre conscience des menaces qui pèsent sur l'entreprise : vols d'informations, de savoir-faire et de secrets de fabrication, contrefaçons et atteintes à la propriété intellectuelle, pertes de données après un sinistre ou une erreur de manipulation, intrusions dans le système informatique, mises hors service des ressources informatiques, débauchage de salariés, risque financier par prise de capitaux extérieurs, mises en cause au plan légal et actions de justice, atteintes à l'image de marque et à la réputation.

Par-delà les bonnes pratiques, relativement faciles à mettre en place, il est possible de bâtir une politique de sécurité globale, qui prendra en compte les étapes du cycle de vie de l'information (acquisition, création, communication, stockage, mise à jour, destruction) et qui couvrira des aspects variés :¹

- ✓ Nomination d'un responsable sécurité et identification des responsabilités dans l'entreprise.
- ✓ Qualification des informations en fonction de leur niveau de sensibilité (ouvertes, restreintes, confidentielles, etc.).
- ✓ Consultation d'un avocat pour organiser sa propriété intellectuelle et pour rédiger les clauses contractuelles indispensables (en particulier les clauses de confidentialité dans les contrats de travail et de prestation de services).
- ✓ Définition des règles d'accès aux bâtiments, aux outils informatiques, à Internet...
- ✓ Rédaction et diffusion de procédures de sécurité à appliquer au quotidien
- ✓ Rédaction et diffusion d'une charte précisant les usages autorisés des équipements informatiques ainsi que des supports de communication gestion des risques et politique d'assurances
- ✓ Organisation d'une cellule de crise et d'un plan de continuité d'activité.

L'objectif de la sécurité économique n'est pas de surveiller la terre entière et de se protéger contre tout ce qui est possible et imaginable. Il s'agit d'essayer de comprendre l'environnement de l'entreprise, en particulier les risques et les menaces auxquels elle peut

¹ Philippe Gloaguen et al. (2014), op. cit. p40.

être confrontée, et, à partir de là, de s'organiser de façon proportionnée pour réduire ses vulnérabilités. Mettre en place une démarche de sécurité économique permet avant tout de provoquer une prise de conscience des risques et menaces pour l'entreprise par l'ensemble des collaborateurs et une diminution de l'incertitude pour le chef d'entreprise. Il convient donc d'adopter une attitude pragmatique, réaliste et opérationnelle : un état d'esprit fait à la fois de vigilance et d'ouverture. Que chacun comprenne que protéger son entreprise, c'est protéger son emploi.

8.3 Influencer pour imposer les changements souhaiter sur l'environnement

L'intelligence économique assure 03 fonctions principales. La veille stratégique qui a pour objet la collecte d'informations pertinentes de l'environnement de l'entreprise, la protection qui assure un rôle défensif, et l'influence qui a pour vocation de modifier l'environnement de l'entreprise par des pressions informationnelles. Il s'agit donc d'un usage offensif de l'information.¹

C'est la pratique de l'influence qui donne à l'entreprise un aspect interactif face à l'environnement et elle la différencie des entreprises qui ne la pratique pas et qui se situent dans l'un des aspects suivant :²

- ✓ Inactivité : qui implique l'ignorance des changements d'une organisation face à son environnement, ça correspond à l'entreprise ne pratiquant pas de la veille.
- ✓ Réactivité : qui suppose que la connaissance d'un événement entraîne une réaction.
- ✓ Proactivité : Qui entraîne une anticipation des changements et un mouvement de l'entreprise avant leur avènement.
- ✓ Interactivité : qui reprend le mode précédent en y ajoutant une pression sur l'environnement dans le but de le transformer.

Jean-Louis Levet identifie deux types d'influence :

1. Le premier concerne les interactions entre l'entreprise et ses partenaires. L'influence est fonction de la dépendance de l'entreprise à l'égard des acteurs de son environnement pour l'accès aux ressources.
2. Le deuxième type d'influence concerne la capacité de l'entreprise à organiser et à conduire des stratégies d'influence.

¹ François Jakobiak (2006), op. cit. p 172.

² Sophie Larivet et François Brouard, stratégies des PME et pratique de l'intelligence économique et de la veille stratégique, Académie de l'entrepreneuriat, 2007, p 69.



Les stratégies de l'influence peuvent prendre plusieurs formes. Il s'agit d'utiliser l'influence économique pour tenter de contourner les obstacles qui empêchent la signature d'un contrat sur des marchés d'accès difficile. Dans le cas de l'industrie de l'environnement, elle peut prendre la forme d'un protocole d'accord signé avec un groupe écologique ou d'un financement indirect accordé au même groupe pour connaître sa stratégie. Il s'agit également, pour une entreprise, d'influencer les pouvoirs publics à réglementer, si la réglementation envisagée contraint ses concurrents.

Les critères qui caractérisent la mise en œuvre des stratégies d'influence sont : ¹

- ✓ La maîtrise des techniques de « guerre de l'information ».
- ✓ La valorisation de l'information.
- ✓ L'investissement dans l'information.
- ✓ La maîtrise des réseaux d'information.

L'intelligence économique, à travers son volet d'influence, va au-delà de l'anticipation des changements, c'est une démarche qui permet de produire, d'imposer, et même de réussir les changements souhaités qui favorise la stratégie de l'entreprise.

Pour se faire, il existe plusieurs techniques d'influence (lobbying, la publicité, les relations publiques, le marketing, la communication externe, les réseaux sociaux, ...) afin de changer les règles du jeu au profit de l'entreprise. Cela permet de valoriser les propres intérêts de l'entreprise en agissant sur son environnement.

9. L'intelligence économique, une démarche réactive, proactive et proactive

La logique économique et depuis quelques années s'est vu changer d'allure, elle est passée d'une économie basée sur le matériel à une logique basée sur l'immatériel. Il s'agit d'un passage d'une économie fondée sur les ressources matérielles de l'entreprise (ses machines, ses unités de production, ses actifs...) autrement dit une économie industrielle à une économie de savoir ou l'information et la connaissance jouent le rôle du moteur de développement et source du pouvoir (celui qui détient l'information, détient le pouvoir).

Ce pouvoir qui s'obtient par la maîtrise de l'information stratégique qui alimente le processus de prise de décision stratégique.

¹ Jean-Louis Levet (2001), op. cit. P 100-101.

Cependant, la maîtrise de l'information n'est plus suffisante pour concurrencer les autres entreprises. La création de l'information est une condition pour avoir une place parmi les rangs des leaders.

Des leaders qui influencent sur le cours des événements. Donc le verbe détenir l'information n'est plus valable car il a été remplacé par le verbe créer (Celui qui crée l'information, détient le pouvoir).

Dans cette optique et dans le souci d'être réactives, préactives et proactives, les entreprises se voient obligées d'adopter une démarche d'intelligence économique.

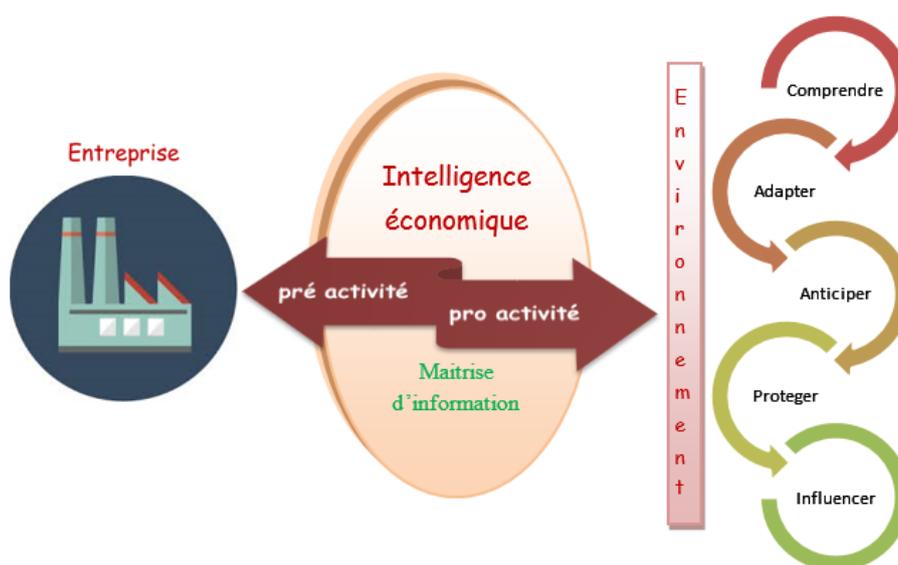


Figure 26 L'intelligence économique et l'interaction de l'entreprise avec son environnement
(Source : élaborer par l'étudiant)

De ce qui précède, on peut dire que l'intelligence économique induit des fonctions à la fois : « informatives, anticipative et proactives »¹. Elle se caractérise par deux attitudes :

1. Attitude adaptative

Réactivité :

- Moment imposé par l'environnement.
- L'entreprise réagit dans l'urgence à un événement imprévu.
- L'entreprise réagit pour s'adapter à court terme avec son environnement « ne pas trop se laisser se distancer par ses rivaux ».

2. Attitude prospective

¹ Philippe Gloaguen (2012), op. cit. p 14.

Préactivité :

- Moment imposé par l'environnement.
- Ou moment choisi par l'entreprise en fonction de l'évolution prévue de l'environnement
- L'entreprise prépare sa réponse à l'avance.
- L'entreprise anticipe les changements pour avoir le temps nécessaire à la préparation des réponses adéquates et échapper à l'urgence « ne pas se laisser surprendre ».

Proactivité et interactive :

- Moment choisi par l'entreprise et imposé à son environnement.
- L'entreprise adopte une stratégie offensive, d'attaque, visant à imposer les changements souhaités « surprendre pour maîtriser l'environnement ».

10. L'intelligence économique, un outil de compétitivité à des fins de performances

Dans un contexte de compétition mondialisée, la performance des organisations est une question vitale des sciences de gestion.

Dans ce cadre, la gestion de connaissance est au cœur du management moderne et accomplit de multiples fonctions dans l'entreprise car pour une entreprise, la gestion de connaissance est équivalente à la création de valeur, l'innovation, ... dont l'objectif final reste d'améliorer la compétitivité de l'entreprise en exploitant mieux son capital de connaissances à des fins de performance.

C'est une attitude essentielle pour le maintien et le développement d'un avantage compétitif soutenable en vue de se positionner dans une perspective de performance.

En résumé, l'avantage concurrentiel est une capacité ou une position unique qu'une organisation développe pour surperformer ses concurrents. L'avantage concurrentiel découle d'une stratégie créatrice de valeur.¹

Aujourd'hui, la compétitivité d'une entreprise passe par la maîtrise de l'information et plus précisément des connaissances sur l'environnement dans tous les domaines (concurrence,

¹ Xiaofeng CHEN, Impact of business intelligence and IT infrastructure flexibility on competitive advantage: An organizational agility perspective, doctoral thesis, University of Nebraska, p18, 2012.

technologies, législation, marchés...), connaissances permettant de maintenir la meilleure vision possible de l'environnement et de s'enquérir des nouvelles tendances.

L'information apparaît comme une matière première et un outil stratégique de plus en plus indispensable pour la compétitivité des entreprises.

On outre, l'environnement économique actuel impose à l'entreprise d'être capable de s'adapter, de façon permanente au changement, et pour cela elle doit faire preuve de flexibilité, de réactivité, d'innovation. Cet environnement lui impose d'une part, la surveillance des techniques, des concurrents, du marché, d'autre part, l'exploitation des données recueillies.

Dans ce contexte, il est essentiel de faire preuve d'une vigilance permanente permettant les prises de décisions adéquates pour assurer le développement et la continuité de l'entreprise. L'intelligence économique se présente alors comme un moyen puissant pour réduire l'incertitude. Elle permet de recueillir des informations fiables sur l'environnement et alimenter par là le processus de réflexion stratégique chez les dirigeants.

Par sa fonction, l'intelligence économique a un impact sur la performance de l'entreprise puisqu'elle permet d'obtenir les informations essentielles à son adaptation et sa compétitivité.

Il représente un outil stratégique décisif dans un contexte de compétition intense. Une pratique qui permet de mieux connaître son environnement. En fait, l'I.E. en tant qu'un ensemble de processus et de méthodes, agit sur la performance de l'organisation à travers son action positive sur la capacité d'absorption.

La contribution de l'IE à cette dimension de performance réside dans l'intégration des informations et la justification des choix stratégiques réussis liés à l'activité de l'entreprise. De ce fait, le rôle de l'IE doit être apprécié d'une part, dans la réflexion stratégique et la prise de décision adéquate (pertinente), et d'autre part, rendre l'entreprise plus compétitive.

C'est ainsi que Alain Juillet, le haut responsable chargé de l'intelligence économique au secrétariat général de la défense nationale française définit l'intelligence économique comme étant : « la maîtrise et la protection de l'information stratégique pertinente pour tout acteur économique. A la fois offensif et défensif, c'est un concept global qui ajoute à la pratique du cycle de renseignement, son utilisation dans l'aide à la décision et la mise en œuvre de certains types d'actions. Il ne s'improvise pas car c'est un métier avec un savoir-faire ayant

pour finalité la compétitivité et la sécurité de l'état et de l'entreprise. Il 'est en train de s'imposer pour tous les acteurs voulant améliorer leur niveau de performance sur l'échiquier international »¹.

Tandis que Rachid Talbi Al Alami, ex-ministre des affaires économiques et générales, confirme lors des rencontres internationales de Tétouan (2004) que l'intelligence économique est un outil de performance économique.

C'est une démarche organisée au service du management stratégique de l'entreprise visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'information et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités).

L'intelligence économique est donc une notion primordiale et centrale afin de permettre à l'entreprise d'être compétitive, de créer de la valeur ajoutée, de prendre les bonnes décisions, d'atteindre ses objectifs, ... Tous simplement « Etre performant ».

11. L'intelligence économique pour détecter les opportunités et les menaces de l'environnement

L'intelligence économique est la maîtrise concertée de l'information et la coproduction de connaissances nouvelles. Elle est l'art de détecter les menaces et les opportunités en coordonnant le recueil, le tri, la mémorisation, la validation, l'analyse et la diffusion de l'information utile ou stratégique à ceux qui en ont besoin.²

C'est une démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités).

Pour mettre en application les trois volets de l'intelligence économique il est nécessaire de pratiquer des veilles dans plusieurs secteurs à savoir concurrentiel, marketing, commercial, technologique, ou bien encore environnemental.

La veille stratégique qui consiste en l'observation et l'analyse de l'environnement scientifique, technique, technologique et économique de l'entreprise pour en détecter les menaces et saisir les opportunités de développement.

¹ Alain Juillet, Du renseignement à l'intelligence économique, la revue défense nationale et sécurité collective, édition comité d'étude de défense nationale, Numéro 12, 2005, p 13.

² Bernard Besson et Jean-Claude Possin, L'audit d'intelligence économique : Mettre en place et optimiser un dispositif coordonné d'intelligence collective, Dunod, 2002, p3.

De ce fait, le volet défensif de l'intelligence économique permettra aux dirigeants de se protéger et de détecter les éventuelles menaces susceptibles de nuire à l'entreprise. Il est en effet indispensable pour une entreprise qui veut être présente sur le marché, de connaître les risques qu'elle peut rencontrer dans son domaine d'activité. Ce rapport risque/prévention permettra, s'il est bien évalué, de saisir les opportunités de développement : créer de nouveaux produits, devenir plus performant, mieux vendre, et surtout d'obtenir un avantage compétitif.

Donc, l'intelligence économique est un processus informationnel qui permet à l'organisation de réduire les risques et les menaces d'incertitude de son environnement et d'anticiper les opportunités.

Cohen Corine parle des menaces suivantes :

- ✓ les menaces sur le personnel de l'organisation : débauchage, manipulation, déstabilisation.
- ✓ les menaces sur les services et les produits : piratage de brevet, contrefaçon.
- ✓ les menaces sur les moyens de communication dont les sites d'organisations : intrusion, écoute, piratage informatique.
- ✓ les menaces sur l'environnement direct de l'organisation : lobbying, le recours au boycott par les consommateurs, la corruption.
- ✓ les menaces sur la réglementation : les paradis fiscaux, etc.

Pour les opportunités, elles constituent les éléments et les facteurs permettant de dynamiser le portefeuille de connaissances de l'organisation. On peut citer au moins trois :

- ✓ les opportunités relatives à l'acquisition de nouveaux savoirs, de nouvelles technologies : renforcent les capacités d'innovation de l'organisation.
- ✓ les opportunités relatives à de nouveaux partenaires susceptibles d'accroître la performance de l'organisation (concurrents, fournisseurs, clients, organismes de recherche, centre de formation...) : favorisent son insertion et sa maîtrise de son environnement.
- ✓ les opportunités relatives à des marchés nouveaux, émergents ou potentiels : nécessitent une démarche pragmatique et anticipatrice.

Aujourd'hui, il existe de nombreuses opportunités et menaces qui obligent les dirigeants de se tourner vers l'intelligence économique et de mettre en œuvre de telles démarches.

12. Conclusion

Aujourd'hui l'environnement des entreprises est caractérisé par la mondialisation des marchés, le développement technologique, la complexité des relations, la multiplicité des acteurs, l'augmentation des opportunités et la multiplication des risques et des incertitudes.

Ce contexte a entraîné un accroissement important du volume des informations, ce qui pose pour l'entreprise le problème d'obtenir rapidement des informations utiles et pertinentes pour répondre à des situations actuelles ou pour en anticiper d'autres.

Sous ces contraintes, les informations doivent être collectées, interprétées et mises à la disposition de l'entreprise pour se maintenir et se développer. La démarche de l'intelligence économique peut y contribuer allant de l'identification à l'anticipation des changements de l'environnement à la protection du patrimoine immatériel jusqu'à la mise en œuvre d'une stratégie d'influence.

Elle fournit une compréhension fine de l'environnement de l'entreprise en utilisant les informations auxquelles elle a accès. Cette compréhension est destinée à aider les responsables à prendre des décisions stratégiques.

C'est la raison pour laquelle l'intelligence économique s'est imposée dans plusieurs pays du monde comme moyens puissant du développement de la compétitivité et de la performance. Elle vise l'alignement de la stratégie aux exigences de l'environnement. Il est devenu clair que pour toute organisation, identifier et exploiter l'information pertinente relative à son environnement spécifique relève du défi permanent.

Conclusion du chapitre

L'entreprise est une organisation combinant du capital et des compétences dont le but est en général la rémunération la plus satisfaisante possible du capital, cette organisation est animée par une équipe dirigeante qui, avec plus ou moins d'autonomie, définit sa stratégie, coordonne ses activités, elle fournit des biens et des services dans un environnement donné.¹

Ce n'est pas une structure tournée vers elle-même. Bien au contraire, c'est une structure fortement influencée par son environnement.

¹ François Leroux (1992), op. cit. p144.

L'entreprise subit l'influence de l'économie générale et de l'action des autres acteurs économiques, mais elle modifie à son tour sa situation économique (sa position concurrentielle) par les stratégies qu'elle met en place. Une étude d'environnement ne revient pas à décrire tous ce qui existe dans une entreprise mais à rechercher une information pertinente sur les éléments qui influencent sur l'évolution de l'entreprise. L'entreprise doit surveiller en permanence l'évolution de certains facteurs clef et celle de ses principaux concurrents partenaires de son environnement. La surveillance active de l'environnement permet de prévoir les évolutions et de s'adapter. Si l'environnement est une source d'opportunités, c'est aussi une source de contraintes

La prise en compte du micro et macro environnement et la recherche de suffisamment d'information permettent d'alléger la complexité et l'instabilité de l'environnement, ainsi de prévoir et d'anticiper sur les aléas. Car mieux l'acteur est informé, plus il possède de chances de construire un comportement intelligible dans des circonstances nouvelles.

En effet les entreprises éprouvent de plus en plus des difficultés à maîtriser leur environnement. L'économie se mondialise et la concurrence s'exacerbe au niveau international. C'est la raison pour laquelle les entreprises modernes cherchent à anticiper et, quelquefois à influencer leur environnement, ce qui nécessitera une réflexion stratégique qui consistera à déterminer clairement des objectifs et à formuler les stratégies à mettre en œuvre.

Face à ces défis, l'intelligence économique est un outil efficace au service des chefs d'entreprises afin de maîtriser leur environnement.

C'est une démarche qui permet de détecter des signaux faibles révélateurs d'une orientation stratégique future d'une part ; mais aussi annonciateurs de risque d'autre part. En effet, ces techniques permettent une meilleure anticipation des situations à venir en dépit de la perpétuelle mouvance de l'environnement.

Mais l'intelligence économique est plus ambitieuse, puisqu'elle cherche aussi à influencer l'environnement, et à maîtriser le patrimoine de l'entreprise.

Chapitre III

Etude de cas

*Le rôle de l'intelligence économique
dans la maîtrise de l'environnement
de l'entreprise*

Les entreprises algériennes sont appelées à se mettre à l'heure de l'intelligence économique pour une meilleure performance fondée sur la maîtrise de l'information, afin qu'ils puissent prendre leur place dans un processus de mondialisation qui semble se construire sans elles.

Introduction du chapitre

Dans Les deux premiers chapitres de cette thèse, nous nous sommes intéressés au fondement théorique du concept d'intelligence économique et son rôle dans la gestion des changements qui proviennent de l'interaction de l'entreprise avec son environnement.

La partie empirique de cette recherche a été réalisée dans le contexte algérien, caractérisé par un environnement complexe dans quelque cas, incertain dans d'autre ou bien stable dans d'autre cas. Pour ce faire, il serait judicieux d'élaborer une grille (un questionnaire) avec plusieurs ITEMS dans le but est de comprendre comment les différents acteurs économiques algériens perçoivent la mise en œuvre de ce nouveau concept.

L'objectif de ce chapitre est de présenter et de discuter les aspects pratiques de cette étude afin de décrire l'utilité de la démarche d'intelligence économique dans la relation de l'entreprise avec son environnement. Nous procédons dans une première section à la présentation de la méthodologie et des procédures d'étude puis dans une seconde section à l'analyse et l'interprétation des réponses. Enfin dans une troisième section, nous présentons les résultats et les suggestions de la recherche.

Section 1 : Méthodologie et procédures de l'étude

1. L'approche de l'étude

Pour arriver à un bon résultat tout travail scientifique doit utiliser des méthodes de recherche et des techniques appropriées afin de certifier les réponses aux conclusions dont il met à la disposition de la science et ainsi le choix des méthodes et techniques s'avère donc important pour la recherche, l'analyse et la vérification des vérités poursuivies et dépendent du chercheur lui-même, de la nature et de l'importance du problème qu'il veut résoudre.

Selon Jean Louis LAUBET DEL BAYLE, la méthode est définie comme : « l'ensemble des opérations intellectuelles permettant d'analyser, de comprendre et d'expliquer la réalité étudiée »¹.

Selon la nature de l'étude et la problématique de la recherche, nous avons opté pour l'utilisation de l'approche descriptive et analytique afin de décrire le concept d'intelligence

¹Jean-Louis Del Bayle, *Initiation aux méthodes de recherche en sociales*, L'Harmattan, Paris, 2000, P120.

économique et d'analyser ses dimensions défensives et offensives dans la résolution de l'équation Entreprise / Environnement.

En effet, la méthode descriptive consiste à décrire, nommer ou caractériser un phénomène, une situation ou un événement de sorte qu'il apparaisse familier.

Tandis que la méthode analytique est définie comme étant une analyse systémique de toutes les informations ainsi que les données récoltées. Elle consiste à décomposer l'objet d'étude en allant du plus complexe au plus simple, cela passe par la décomposition d'un ensemble en ses éléments constitutifs, ses éléments essentiels, afin d'en saisir les rapports et de donner un schéma général de l'ensemble.

2. La population de l'étude

La population de l'étude ou population cible est l'ensemble des individus auxquels s'applique l'étude statistique. Les limites de cette population et ses caractéristiques sont définies en fonction des objectifs de l'enquête.

La population à laquelle s'adresse l'étude, est en général très vaste (en pratique, on ne mesure presque jamais des populations entières) d'où l'obligation de prélever de la population un échantillon de sujets qui vont être l'objet de l'observation et de l'analyse.

A la lumière des études peu nombreuses réalisées auprès des entreprises algériennes sur la pratique de l'intelligence économique, nous avons pu constater que notre domaine d'investigation, l'intelligence économique et l'environnement de l'entreprise, était encore nouveau pour les entreprises algériennes. En effet, l'activité de l'intelligence économique ne fait pas encore partie des traditions et habitudes des gestionnaires puisqu'elle est peu ou presque pas formalisée dans ces entreprises et reste ambiguë.

Partant de ce constat, il nous a paru intéressant d'explorer le comportement des entreprises algériennes dans le domaine d'intelligence économique dans le but de voir dans quelle mesure nous pouvons les sensibiliser et les encourager à mettre en œuvre ce dispositif et à intégrer ses outputs dans leurs pratiques managériales.

Pour notre étude, la population se compose des entreprises algériennes publiques et privées.

3. L'échantillon de l'étude

L'échantillon est un groupe d'individus extrait d'une population donnée, sous certaines conditions, choisi de manière à ce que les conclusions de l'étude qu'il subit puissent être généralisables à l'ensemble de la population mère, en particulier, il faut veiller à ce que toutes les situations dans lesquelles peuvent se trouver les unités de la population mère soient représentées dans l'échantillon.

C'est donc une fraction représentative d'une population ou d'un ensemble statistique. C'est la proportion de sujets que le chercheur prendra en compte, par rapport à une population mère, pour mener ses investigations.

Dans notre cas, on s'est appuyé sur une enquête empirique qui a touché un échantillon de 45 entreprises appartenant à différents secteurs d'activités répartis à travers le territoire algérien, y compris : Tlemcen, Sidi Bel Abbès, Oran, Blida, Alger, Boumerdès, Bouira, Bordj Bou Arreridj, Biskra, Constantine, Jijel, Ghardaia, Ouargla.

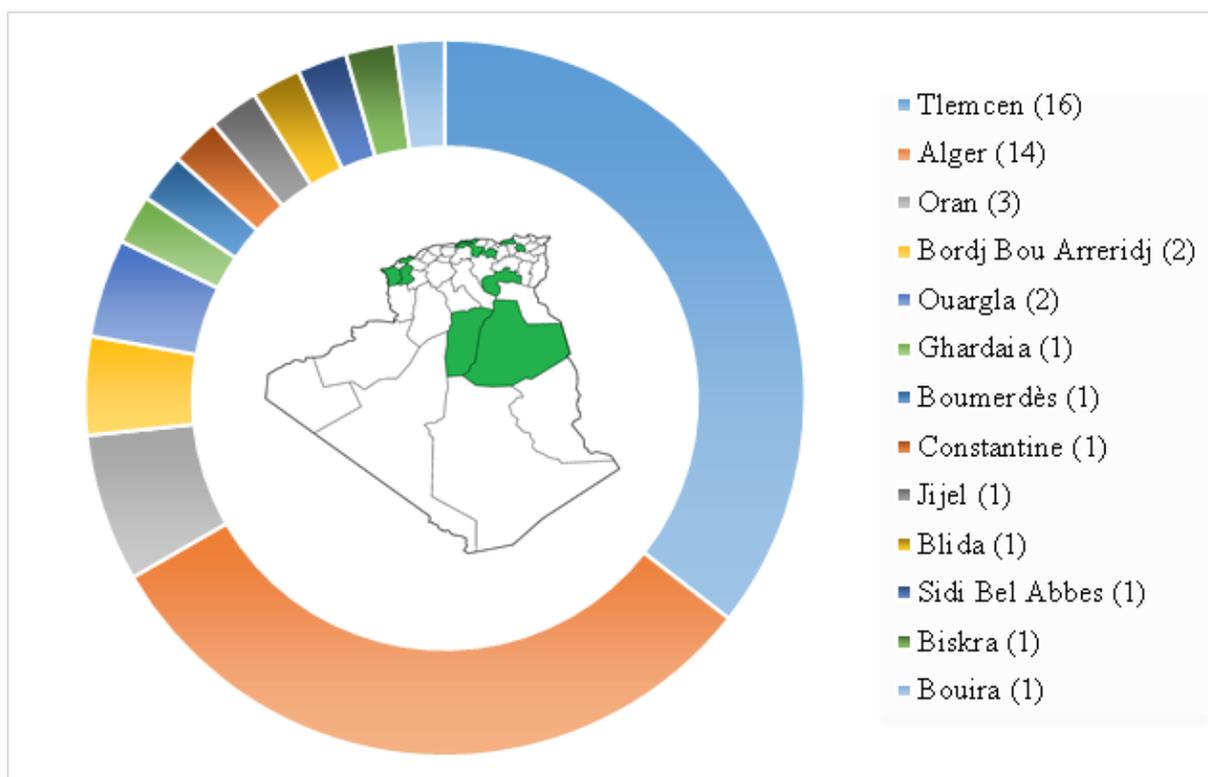


Figure 1 Répartition des entreprises par wilaya (Source : élaborer par l'étudiant)

En outre, l'adoption d'une méthode d'échantillonnage a un impact déterminant aussi bien sur la validité externe que sur la validité interne de l'étude. La validité externe concerne la possibilité d'étendre les résultats obtenus sur l'échantillon à d'autres éléments, dans des

conditions de lieu et de temps différents. La validité interne consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats par rapport aux objectifs déclarés du chercheur.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons adopté la méthode de sélection de l'échantillon par choix raisonné qui appartient au groupe des techniques non aléatoires (non probabilistes). Cette méthode repose sur le jugement. Ce mode d'échantillonnage nous a permis de choisir les personnes les plus aptes à répondre aux questions posées d'où les personnes choisies sont celles qui disposent des informations dont nous avons besoin.

Dans ce contexte, les principaux acteurs qui veillent à la mise en œuvre d'un dispositif d'intelligence économique sont bien les directeurs généraux ou les directeurs des ressources humaines au sein des entreprises parce qu'ils sont les plus habilités à mieux connaître l'environnement des entreprises car ils ont une connaissance fine de leurs entreprises (personnels, ressources, capacités, stratégie, culture, ...) et son environnement. Un thème pareil qui porte sur l'application de la démarche d'intelligence économique ne pourra être réalisé sans le recours à leurs compétences. Il faut préciser que ces derniers ne sont pas les seuls concernés par la mise en place mais plutôt toute l'organisation.

4. Outil d'étude

Selon la nature des données qu'on veut collecter et l'approche d'étude utilisée, et vu, la difficulté d'accès au terrain, nous avons adopté la méthode directe de l'enquête à l'aide du questionnaire qui est un instrument rigoureux de collecte des données standardisées à la fois dans le texte des questions et dans leur ordre.

Dans sa version finale, notre questionnaire (voir Annexe 1) se compose de 29 questions subdivisées en deux parties :

- La première partie comporte deux points essentiels :
 - ✓ Présentation de l'entreprise : afin d'identifier l'entreprise ciblée par le questionnaire.
 - ✓ Renseignement généraux : concernant la personne interrogée (profession, niveau d'étude, année d'expérience, ...).
- La deuxième partie comporte trois axes :
 - ✓ L'entreprise et son environnement : permet d'avoir une idée générale sur la relation des entreprises étudiées avec l'environnement et la prise de conscience de l'importance de l'information dans la maîtrise de l'environnement.

- ✓ La contribution de la dimension défensive de l'IE dans la perception des changements et la gestion des menaces liés à l'environnement de l'entreprise : comporte neuf questions sur le rôle des deux premiers volets d'intelligence économique, à savoir la veille stratégique et la protection du patrimoine informationnel, dans l'anticipation de l'environnement et la protection contre les menaces et les risques provenant de l'interaction de l'entreprise avec son environnement.
- ✓ L'intelligence économique, un outil d'influence sur l'environnement : comporte sept questions sur l'intérêt que peut apporter la démarche d'intelligence économique afin de produire et d'imposer les changements souhaités sur l'environnement.

Nous avons utilisé l'échelle Likert afin de mesurer les réponses des répondants aux items du questionnaire, cette échelle est considérée comme l'un des plus fréquents usages où il demande au répondant de déterminer le degré de son approbation ou de son désapprobation sur des choix déterminés.

Cette échelle a été développée par Rensis Likert en 1931. Échelle de mesure pour laquelle le répondant est invité à préciser la nature de son agrément avec la proposition qui lui est faite en choisissant parmi plusieurs opinions (cinq le plus souvent : Pas du tout d'accord – Pas d'accord – Neutre – D'accord – Tout à fait d'accord).

Réponse	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Degré	1	2	3	4	5

Tableau 1 Le degré de l'échelle Likert (Source : élaborer par l'étudiant)

La longueur de l'échelle de Likert = $4 \div 5 = 0,80$. On a ajouté cette valeur à la valeur la plus basse dans l'échelle de Likert (1) afin de déterminer la limite supérieure de la cellule.

- ✓ Pas du tout d'accord : du 1 au 1.80.
- ✓ Pas d'accord : du 1.81 au 2.60.
- ✓ Neutre : du 2.61 au 3.40.
- ✓ D'accord : du 3.41 au 4.20.
- ✓ Tout à fait d'accord : du 4.21 au 5.00.

5. Procédures d'application de l'outil d'étude

La tâche a été menée avec rigueur et beaucoup de patience avec les dirigeants des entreprises afin d'échanger et de profiter de leurs savoir et connaissances.

On a élaboré l'outil d'étude (questionnaire) afin de connaître le rôle de la démarche d'intelligence économique (avec ses deux dimensions défensives et offensives) dans la maîtrise de l'environnement de l'entreprise.

Après l'élaboration du questionnaire avec l'aide et l'orientation de l'encadreur, certaines phrases ont été supprimées ou modifiées, pour enfin pouvoir élaborer le questionnaire dans sa version final comme il est mentionné dans la partie des annexes.

L'objectif était de s'assurer que les questions étaient faciles à comprendre et compréhensibles dans le bon sens afin d'éviter toute réponse biaisée. Il était également important de s'assurer que l'ordonnement des questions était bien accepté et enfin que les questions importantes n'étaient pas oubliées et non ambiguës.

Pour la phase de distribution, nous avons distribué le questionnaire sur l'échantillon de l'étude en main propres (distribution directe) ou à l'aide des collègues en assurons les explications nécessaires afin d'éclairer le sujet de l'étude et d'assurer la pertinence des réponses.

Durant cette phase, 56 questionnaires furent distribués. Sur l'ensemble de ces questionnaires 45 furent utilisés dans l'analyse statistique, le taux de réponse enregistré est de 80.35%, ce qui est considéré comme un taux conséquent et acceptable dans la pratique statistique. Cette tâche s'est étendue de la fin de l'année 2016 jusqu'au début 2018 (plus d'une année).

En ce qui concerne les réponses aux questionnaires, la tâche a été effectuée comme suit :

- ✓ Obtenir la réponse sur place
- ✓ Accorder un délai d'une semaine au maximum pour récupérer les réponses
- ✓ Répondre des fois par mail ou en ligne à travers un formulaire créé par l'étudiant à l'aide de Google Forms.
- ✓ Aussi, on s'est fait aider par des collègues dans la distribution et la collectes des questionnaires.

6. Les limites et les difficultés rencontrées

Lors de notre étude nous avons rencontré les difficultés suivantes :

- ✓ Des difficultés à communiquer avec des spécialistes dans le domaine de l'intelligence économique.
- ✓ Des difficultés à trouver des entreprises ayant une cellule de veille stratégique.
- ✓ Des difficultés à trouver des entreprises ayant de riches connaissances en matière d'intelligence économique.
- ✓ La réticence et parfois le refus (direct ou indirect) de certaines entreprises à collaborer avec nous pour mener à terme cette enquête.
- ✓ Des difficultés à choisir les entreprises avec le manque de concurrence qui caractérise l'environnement de plusieurs entreprises.
- ✓ Les difficultés liées aux déplacements à cause de mon travail actuel comme ingénieur d'état en informatique.
- ✓ La durée de répondre au questionnaire qui nécessite plusieurs visites nous a vraiment épuisés.

Les limites de cette étude peuvent être citées comme suit :

- ✓ Les limites temporelles : Le contenu et les résultats de notre étude sont conditionnés par la période temporelle pendant laquelle elle a été réalisée.
- ✓ Les limites spatiales : Cette étude a été réalisée en Algérie afin de savoir le rôle de la démarche d'intelligence «économique dans la maîtrise des changements provenant principalement de l'interaction de l'entreprise avec son environnement, elle concerne plusieurs wilayas réparties à travers le territoire national.
- ✓ Les limites humaines : Cette étude est basée sur les opinions et les réponses des dirigeants des entreprises.
- ✓ Les limites objectives : Cette étude a porté toute son attention sur les sujets et les thèmes liés à la question de la maîtrise de l'environnement de l'entreprise par l'intégration de la démarche d'intelligence économique.

Section 2 : Analyse et interprétation des résultats de l'étude

1. Les méthodes statistiques utilisées dans la recherche

Après la collecte des questionnaires distribués, nous les avons analysés par le programme statistique des sciences sociales, connue sous le nom « Statistical Package for Social Sciences » [SPSS Version 20 Fr], qui est largement utilisé pour les analyses statistiques.

Ses fonctions diversifiées permettent de développer plusieurs types d'analyses :

- ✓ L'analyse basique (Fréquences, Moyennes, Tableaux croisés...)
- ✓ L'analyse économétrique (Régressions linéaires, multiples...)
- ✓ L'analyse de données (Analyse factorielle, ...)
- ✓ Et bien d'autres encore...

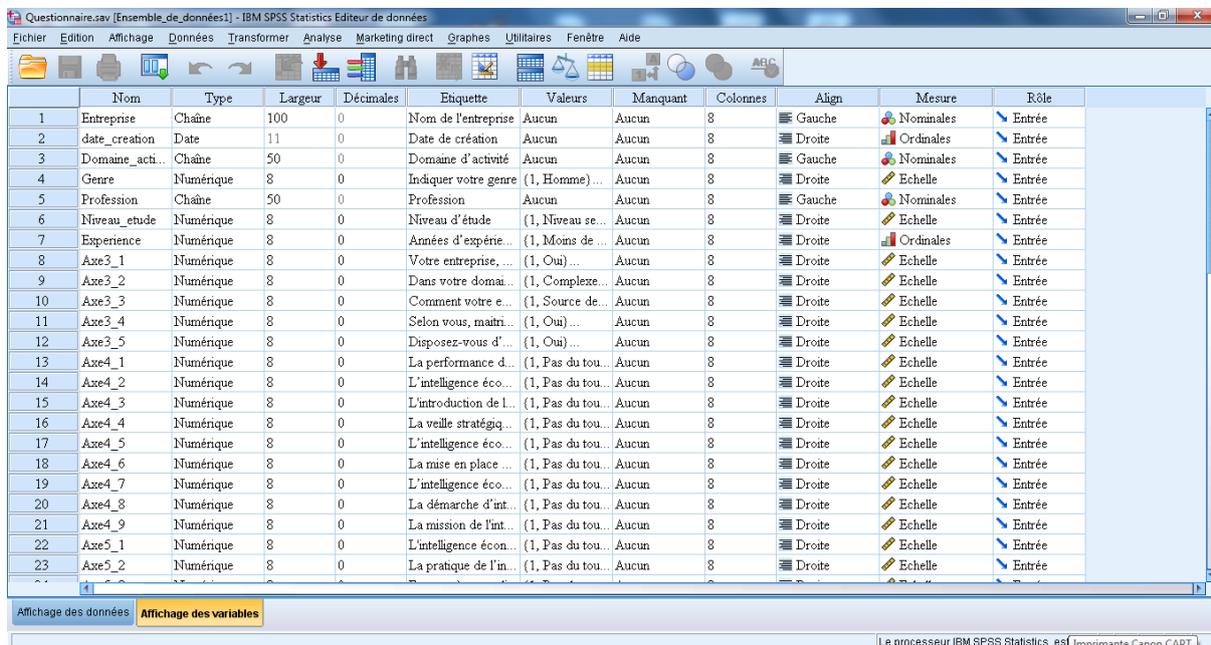


Figure 2 Le logiciel SPSS (Source : élaborer par l'étudiant)

Les outils statistiques qui ont été utilisés sont comme suit :

- ✓ Les mesures de tendance centrale : désigne le point autour duquel se regroupent à un certain degré les différentes valeurs d'une variable quantitative mesurées dans un échantillon ou issues d'une population, c'est-à-dire le « centre » autour duquel ces valeurs « tendent » à se concentrer. Il existe plusieurs mesures de la tendance centrale. Dans notre étude on a utilisé les suivantes :
 1. Moyenne : la mesure de la tendance centrale la plus facile à calculer. Elle est obtenue par la division de la somme de toutes les valeurs de l'échantillon par la taille de l'échantillon (n).
 2. Médiane : est la valeur du milieu lorsque les données de l'ensemble ont été classées en ordre numérique, exactement la moitié des données se situant au-dessus de la médiane et la moitié se situant au-dessous.
 3. Mode : est la valeur la plus fréquente de l'ensemble.
- ✓ Les mesures de dispersion : représente la variabilité ou l'étendue des différentes valeurs que peut prendre une variable. Dans notre étude on a utilisé les suivantes :

1. La variance : c'est le reflet numérique de la dispersion des valeurs autour de la moyenne. Elle est obtenue à partir des écarts des valeurs par rapport à la moyenne.
 2. L'écart-type : représente l'écart moyen des valeurs par rapport à la moyenne. C'est la racine carrée de la variance.
 3. Maximum: Calcul la valeur maximum entre toutes les valeurs de l'échantillon.
 4. Minimum : Calcul la valeur minimum entre toutes les valeurs de l'échantillon.
- ✓ Les pourcentages, Ces outils statistiques, sont utilisés principalement pour connaître la répétition des catégories de variable, ainsi ce qui nous intéresse dans la description d'un échantillon de l'étude.
 - ✓ Alpha Cronbach « Cronbach's Alpha », pour savoir la stabilité des items du questionnaire.
 - ✓ Le test de normalité : le but de ce test est de savoir si les données sont sujettes à la distribution normale ou non.
 - ✓ test de signe (Test binomial) : c'est pour confirmer la validité des hypothèses mises au point.

Nous avons aussi utilisé l'outil Excel qui représente un logiciel de la suite bureautique Office de Microsoft et qui permet la création de tableaux, de calculs automatisés, de planning, de graphiques et de bases de données.

2. La stabilité du questionnaire

La stabilité du questionnaire signifie de donner le même résultat si le questionnaire sera distribué plus qu'une fois dans les mêmes circonstances et conditions. En d'autre terme, la stabilité du questionnaire signifie la stabilité des résultats, de ne pas les changer d'une manière significative si on les redistribuera sur un échantillon plusieurs fois et dans une période précise.

La stabilité du questionnaire qui est destinée à l'étude, a été réalisée par la méthode de coefficient « Alpha de Cronbach ».

En effet, le coefficient Cronpach Alpha est considéré comme le test le plus important pour mesurer la stabilité du questionnaire. Sa valeur s'établit entre 0 et 1, étant considérée comme "acceptable" à partir de 0,6.

On a procédé au calcul de ce coefficient pour l'ensemble des Items fermés « Likert », on a obtenu la valeur de 0.910, chose qui nous a poussé à continuer l'exécution de toutes les

analyses offertes par le logiciel et ce, afin d'obtenir des résultats sur lesquels on va se positionner.

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,910	16

Tableau 2 Stabilité du questionnaire (Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

Nous constatons à travers le tableau ci-dessus que le coefficient Alpha pour toutes les 16 items, est égal à 0.910 c'est à dire qu'il est proche de 1, cela signifie que le questionnaire est caractérisé par une stabilité selon le coefficient Alpha Cronbach.

3. Analyse et Interprétation des Axes d'étude

3.1 Présentation de l'entreprise

✓ **Nom de l'entreprise / Date de création / Domaine d'activité :**

Après avoir mené notre étude, nous avons pu atteindre 45 entreprises mentionnées dans le tableau suivant.

N°	Entreprise	Domaine d'activité	Date de création
1	Entreprise des Eaux Minérales Mansourah	Production d'eaux minérales	1989
2	SARL ENARGICAL	Production des produits Gaz et Electricité	1999
3	NALTIS COMMUNICATION	Solutions informatiques &	2005

		Web	
4	TEXALG SPA	Tissue	1980
5	ELALF	Nutrition animale	2003
6	NAFTAL GPL TLEMCEN	Commercialisation des produits pétroliers (GAZ butane, GPL/C)	1985
7	ALGERIE TELECOM	Télécommunication	2003
8	MANTAL	Textile	1922
9	STARR	Travaux publique	1971
10	SITEL	Télécommunication	1989
11	Société Générale Algerie Tlemcen	Banque	2005
12	ETP Lachachi Djalal	Menuiserie Aluminium et PVC	2003
13	EURL VIRMEM	Vente installation réparation matériel et équipement médical	2015
14	EXPAND 13	Infrastructures numériques et électriques du bâtiment - Domotique	1998
15	SARL MIDI groupe	Importation matériel médical	2004
16	GRTG Groupe Sonelgaz	Transport du gaz	2004
17	NCA ROUIBA	Agro-industrie	1966
18	SOREMEP filiale ENTC	Société d'étude et de	2001

		réalisations métalloplastiques	
19	Entreprise des mines - exploitation des carrières	Exploitation des carrières	2004
20	SALAMA Assurances Algérie SPA	Assurances	2000
21	CPA Agence Hassi Messaoud	Banque	2001
22	Union Pharmaceutique Constantinoise	Production et distribution des produits pharmaceutique	1997
23	Algerie poste	Exploitation postale	2002
24	CRMA Jijel	Assurance	1934
25	SARL derradji techno médical	Importation et distribution équipements médical et consommables	2009
26	ATM mobilis Tlemcen	Téléphone mobile	2003
27	SARL FARES TRAVEL	Tourisme	1997
28	SONELGAZ ETB IFEG	Formation	1949
29	Bank ABC Algeria	Banque	1998
30	CAARAMA Assurance	Assurance des personnes	2011
31	Desert cross services	Service pétrolier	2010
32	SARL ETS KBS BOUDIS	Recherche et Développement Industriel	1980
33	2Mnumerik	Imprimerie numérique	2009

34	Sublicom	Communication	2008
35	Banque ALBARAKA	Finance islamique	1999
36	TRUST BANK	Bancaire	2016
37	ENVIROPROCESS SARL	Développement des solutions pour les problèmes environnementaux en Algérie	2008
38	SGBV	Finances	1997
39	Novisoft	IT & Cloud, Communication digitale, Hébergement web, Conseil	1999
40	La Flèche Bleue Algérienne	Transport stockage et logistique	2004
41	SOCIAD	CONSULTING	2007
42	Biskria Ciment	Production de ciment	2012
43	Dko Center	Distribution en peintures	2012
44	CAAR	Assurance	1963
45	IDUS event	Communication et publicité	2016

Tableau 3 Les entreprises participant à l'étude (Source : élaborer par l'étudiant)

A travers la figure ci-dessous nous pouvons dire que notre étude a inclus des entreprises créées dans des différents périodes (système socialiste, la crise pétrolière, NTIC, Le système capitaliste,...).

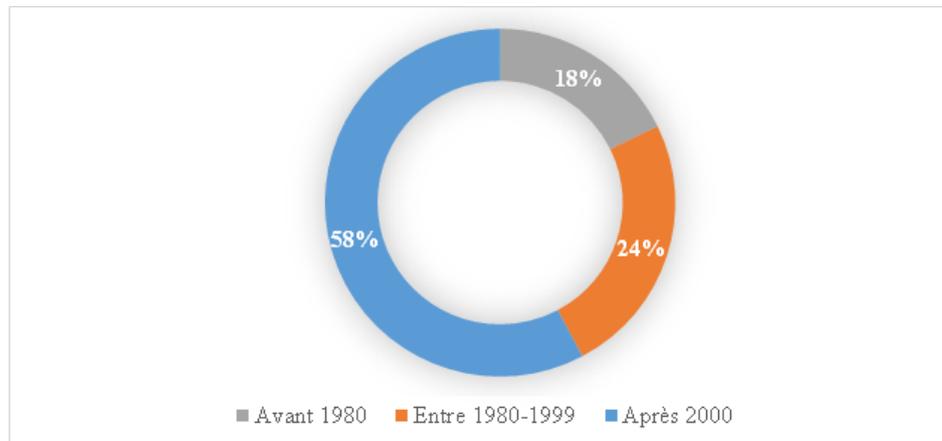


Figure 3 Répartition des entreprises par date de création (Source : élaborer par l'étudiant)

En outre, nous avons essayé de choisir le maximum d'entreprises qui opèrent dans des différents domaines, afin d'avoir une idée plus globale sur le déploiement de la démarche d'intelligence économique dans des entreprises appartenant à différents secteurs.

La figure suivante schématise la répartition des entreprises participant dans l'étude selon le domaine d'activité.

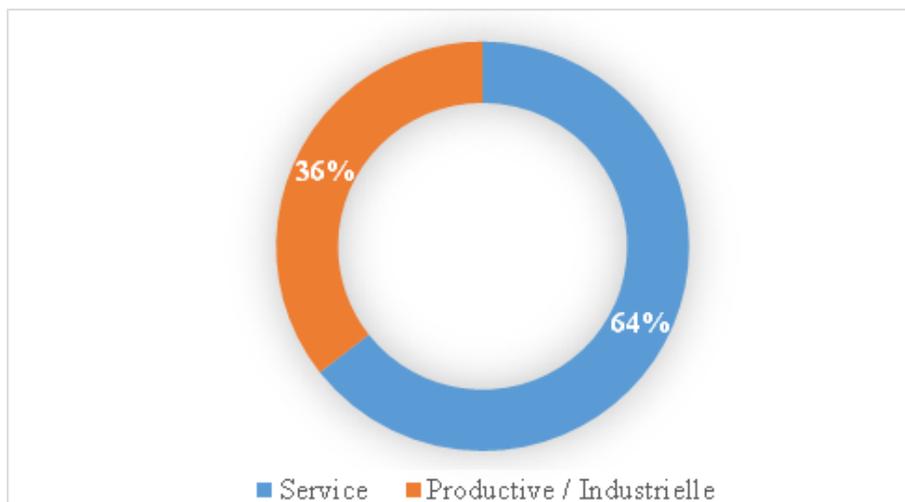


Figure 4 Répartition des entreprises par activité (Source : élaborer par l'étudiant)

✓ **Effectives :**

La figure suivante illustre le classement des entreprises par taille selon le nombre des salariés.

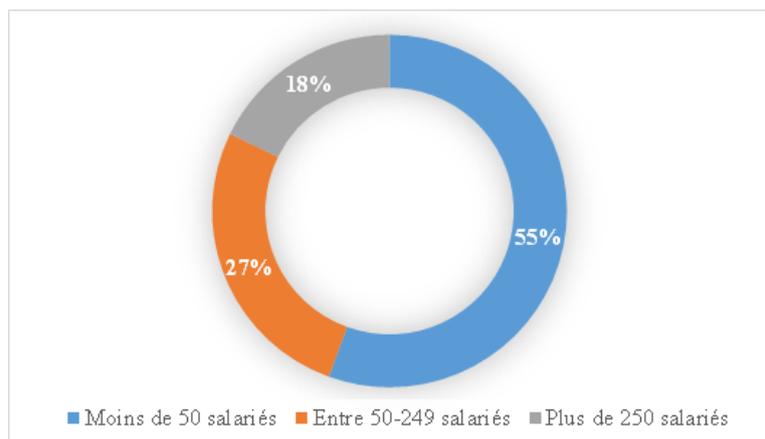


Figure 5 Répartition des entreprises par taille (Source : élaborer par l'étudiant)

82% des entreprises interrogées représentent des petites et moyennes entreprises (PME) tandis que seulement 18% représentent des grandes entreprises, ce qui peut être expliqué par la nature du tissu économique de l'Algérie qui se compose principalement des PME, car selon le Ministère de l'Industrie et des Mines « A la fin de l'année 2016, la population globale des PME s'élève à 1 022 621 entités »¹.

D'autre part ce résultat nous permet de tester l'implication et le rôle de la démarche d'intelligence économique dans tous les types d'entreprises, vu que toutes les entreprises sont concernées par cette démarche, quel que soit leur taille.

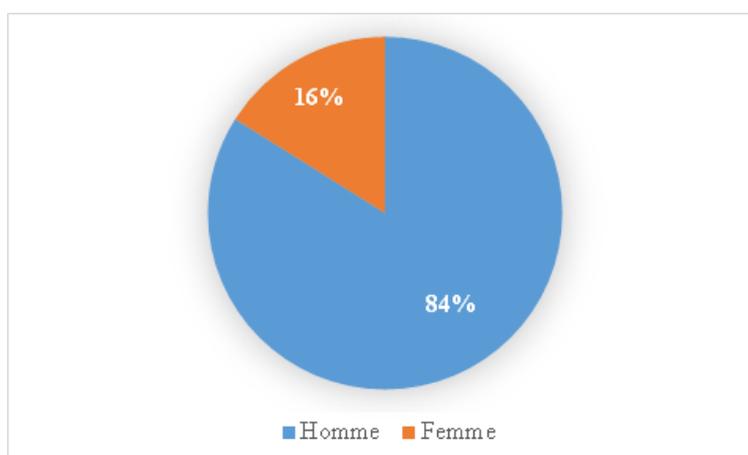


Figure 6 Répartition des salariés par genre (Source : élaborer par l'étudiant)

Pour le genre des salariés, comme le montre la figure ci-dessus, on remarque que la majorité sont des hommes avec 84%. Cela peut être expliqué d'une part par la nature des tâches et des missions accomplies par les entreprises et qui demandent dans plusieurs cas, la force physique et les compétences de communication, et d'une autre part cela revient à la culture de la société

¹Ministère de l'Industrie et des Mines, Bulletin d'information Statistique N°30, Edition mai 2017, p8.

qui considère que les travaux les plus appropriés pour les femmes restent limités dans certains domaines (fonction publique, administration, l'enseignement, santé,...).

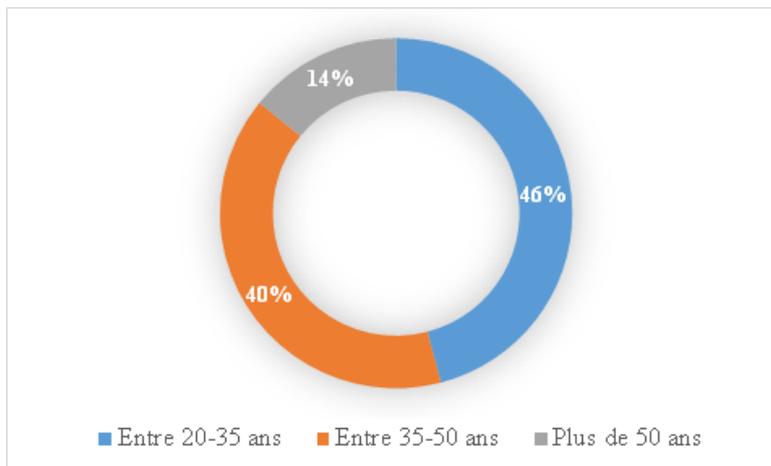


Figure 7 Répartition des salariés par tranches d'âge (Source : élaborer par l'étudiant)

On ce qui concerne l'âge, on remarque que le plus grand pourcentage (46%) représente des jeunes salariés, appartenant à la tranche d'âge [20 - 35] ans pour plusieurs raisons :

- ✓ La maîtrise de l'outil informatique.
- ✓ Les jeunes maîtrisent mieux les nouvelles technologies d'information et de communication
- ✓ L'esprit d'entrepreneuriat chez les jeunes.
- ✓ L'esprit d'innovation, d'offre et la motivation qui caractérise cette catégorie. C'est ce que cherchent les entreprises privés en particulier.
- ✓ Il existe plusieurs tâches au niveau des entreprises (surtout dans le domaine industriel) qui demande une force physique.
- ✓ Certaines tâches qui demandent une formation spéciale qui n'existe que chez les nouveaux diplômés des universités algériennes ou des centres de formations (langages de programmations, les réseaux informatique, maintenance des équipements, plateforme de communication,...)
- ✓ Le recrutement élevé des jeunes dans les différents concours de recrutement.

Pour les salariés qui dépasse 50 ans, ils représentent seulement 14% et généralement ils occupent des postes de grandes responsabilités (la chefferie) vu leurs expérience, et sachant que le nombre de ces postes est limité.

3.2 La description statistique de l'échantillon de l'étude

✓ Genre :

Indiquer votre genre				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Homme	40	88,9	88,9	88,9
Femme	5	11,1	11,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Tableau 4 Répartition des répondants selon le genre
(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

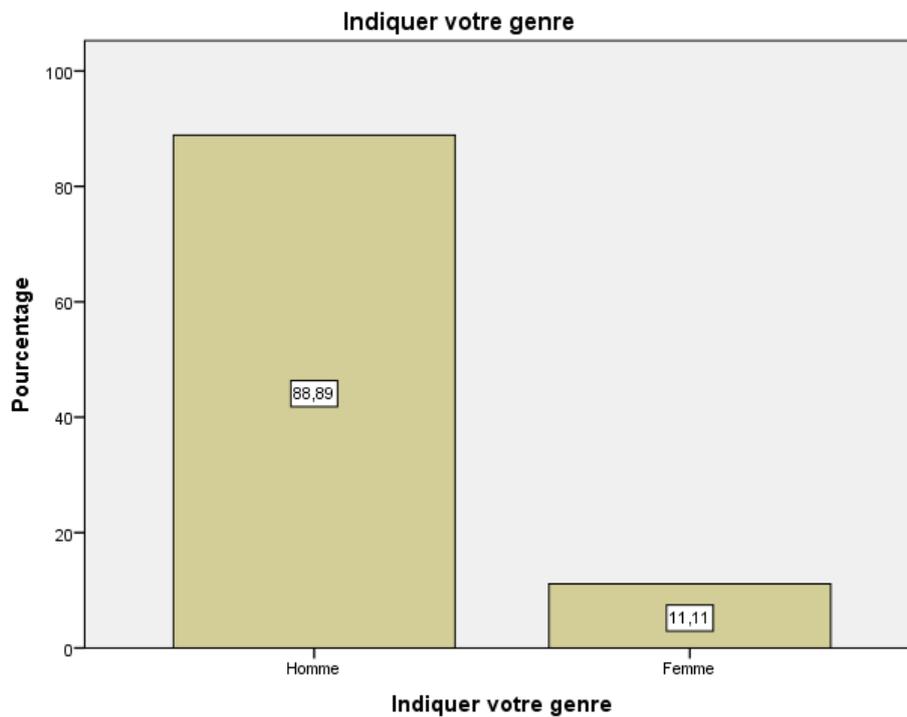


Figure 8 Répartition des répondants selon le genre
(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

Plus de 88% de notre échantillon sont des hommes, or seulement 11% représentent des femmes. De notre point de vue cela revient à plusieurs raisons :

- ✓ La culture de la société algérienne.
- ✓ Le manque de confiance parmi les dirigeants dans les capacités et les compétences des femmes à assumer les responsabilités de leadership.
- ✓ Le refus de plusieurs femmes de postes à grandes responsabilités pour des raisons personnelles, familiales, ...

✓ Profession :

Profession				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Directeur	31	68,9	68,9	68,9
Valide DRH	14	31,1	31,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Tableau 5 Répartition des répondants selon la profession
(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

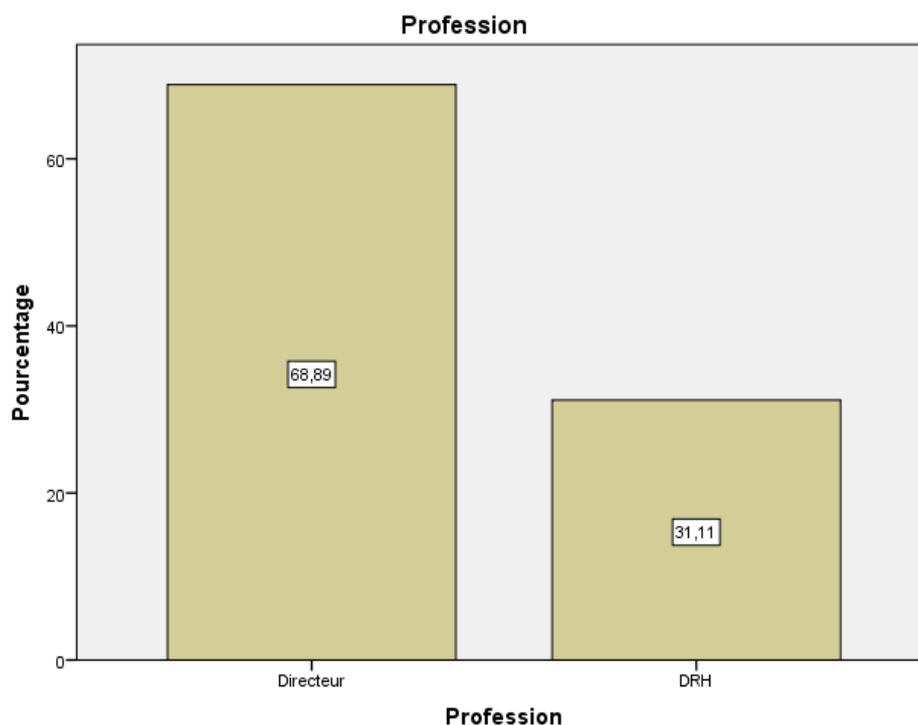


Figure 9 Répartition des répondants selon la profession
(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

Plus de deux tiers des répondants représentent des directeurs, tandis que 31% de l'échantillon de l'étude occupent le poste de directeur de ressources humaines (DRH).

Ces résultats sont tout à fait logique vu que nous avons au départ ciblé les directeurs et les DRH des parce qu'ils sont les plus aptes à répondre aux questions puisqu'ils disposent des informations dont nous avons besoin, car ils ont une connaissance fine de leurs entreprises (personnels, ressources, capacités, stratégie, culture, ...) et son environnement.

✓ Niveau d'étude :

		Niveau d'étude			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Niveau secondaire	2	4,4	4,4	4,4
	Niveau universitaire	25	55,6	55,6	60,0
	Post graduation	18	40,0	40,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Tableau 6 Répartition des répondants selon le niveau d'étude
(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

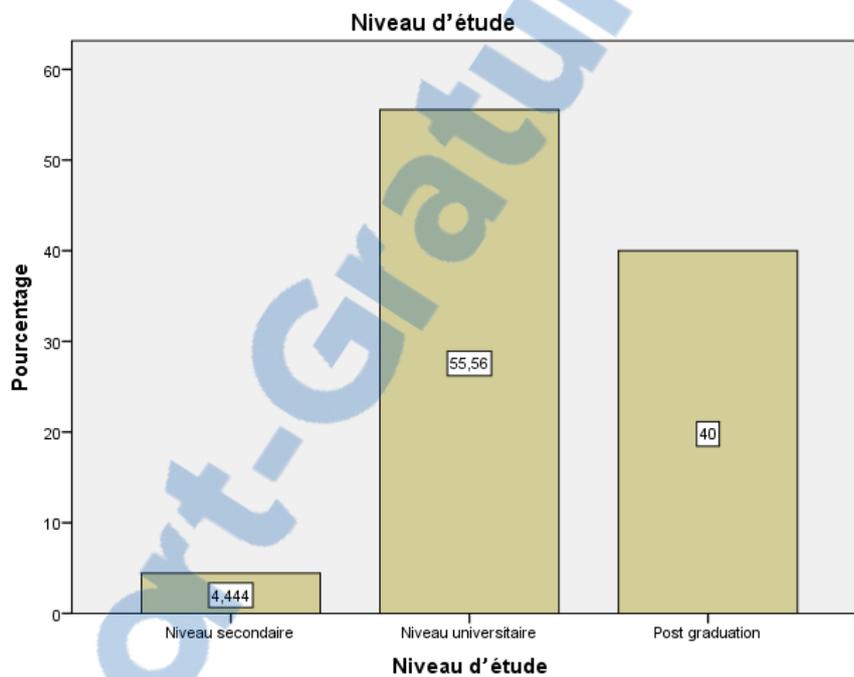


Figure 10 Répartition des répondants selon le niveau d'étude
(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

La quasi-totalité des répondants sont des universitaires car plus de 95% ont suivi une formation universitaire, 40% de la totalité ont terminé leurs études supérieures, tandis que seulement environ 4% ont un niveau secondaire. Cela peut être expliqué par la nature des tâches et des missions à accomplir par les dirigeants des entreprises et qui demandent un savoir acquis grâce à la formation universitaire, sans négliger le rôle de l'expérience.

Ces derniers sont qualifiés académiquement, ce qui leur permet de comprendre le contenu du questionnaire et d'y répondre sur une base scientifique et avec une objectivité suffisante.

✓ **Années d'expériences :**

Années d'expériences				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 10 ans	8	17,8	17,8
	Entre 10 et 20 ans	21	46,7	64,4
	Plus de 20 ans	16	35,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0

Tableau 7 Répartition des répondants selon les années d'expériences
(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

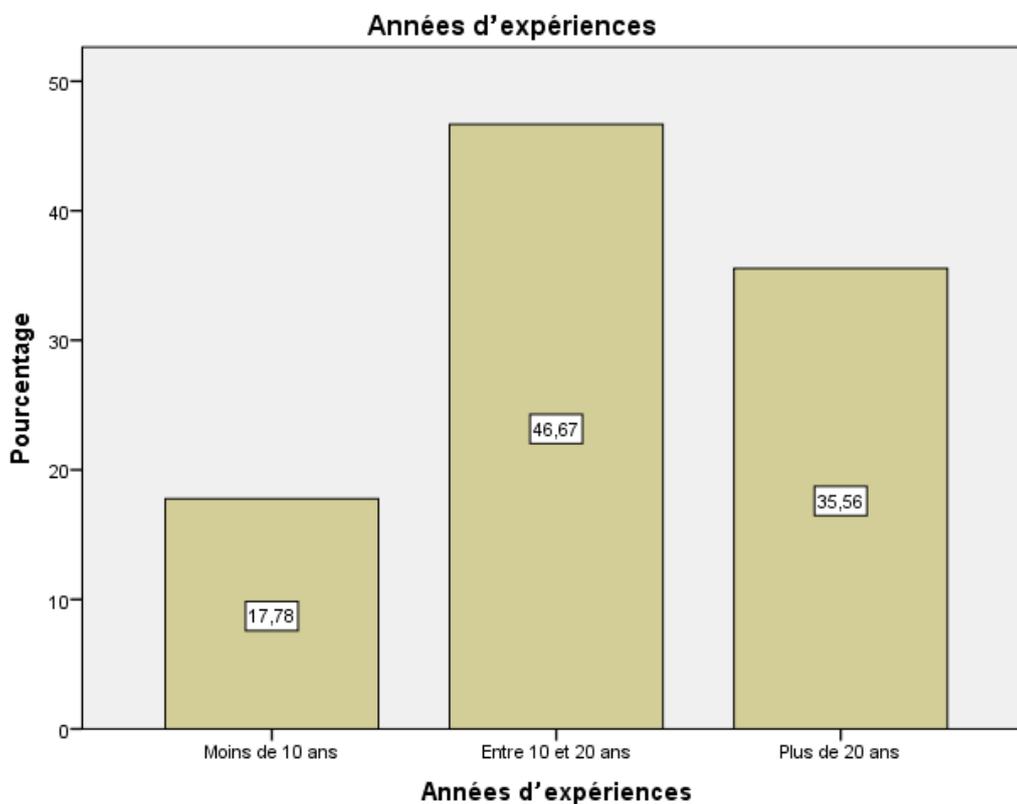


Figure 11 Répartition des répondants selon les années d'expériences
(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

Plus de 82% des répondants ont une expérience qui dépasse 10 ans, d'où 35.56% des effectifs interrogés ont plus de 20 ans d'ancienneté. Cela peut être expliqué par la profession occupé par les répondants (Directeur ou DRH) et qui demande une grande expérience.

Ce qui signifie que les réponses sont données par des professionnels expérimentés qui ne pourront que renforcer la fiabilité des résultats obtenus, et donner plus de crédibilité à notre étude.

3.3 L'entreprise et son environnement

✓ Votre entreprise, est-elle ouverte sur son environnement ?

Votre entreprise, est-elle ouverte sur son environnement ?				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	44	97,8	97,8
	Non	1	2,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0

Tableau 8 Réponses des répondants sur la question N°9
(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

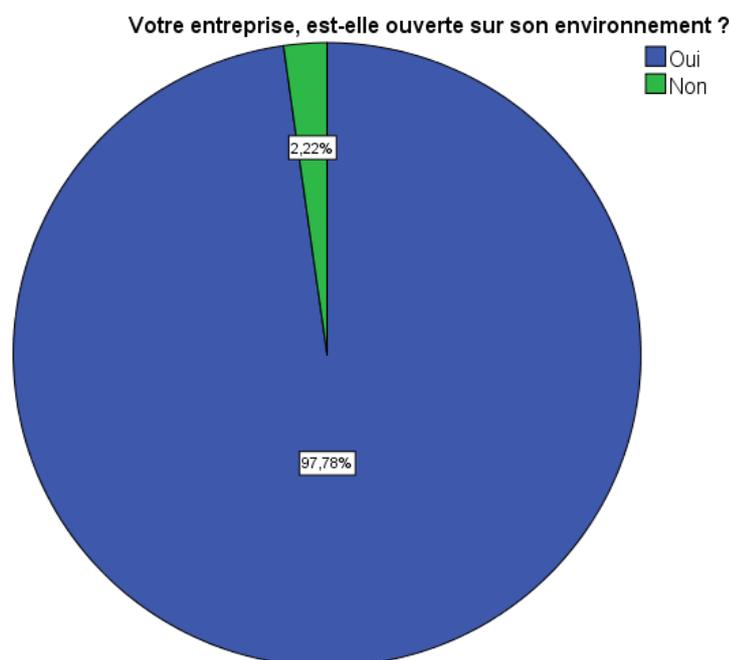


Figure 12 Réponses des répondants sur la question N°9
(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

Presque la totalité des répondants considèrent que leurs entreprises sont ouvertes sur l'environnement, ce qui peut être expliqué par l'importance donnée par les dirigeants à l'environnement qui le considère comme facteur déterminant dans la survie des entreprises.

Ce résultat démontre que les dirigeants des entreprises questionnées considèrent leurs entreprises comme un système ouvert en interaction continue avec l'environnement et subissent fortement l'influence de ce dernier.

Ce qui donne un sens à notre étude qui vise principalement à comprendre le rôle de la démarche d'intelligence économique dans la maîtrise de l'environnement de l'entreprise.

✓ Si oui, quel est le degré d'influence des facteurs suivants sur votre entreprise ?

Facteur \ Degré	Economique	Sociales	Culturels	Politiques	Technologiques
Fort	39	14	8	13	27
Moyen	4	23	16	14	7
Faible	2	8	21	18	11

Tableau 9 Réponses des répondants sur les facteurs d'influence (Source : élaborer par l'étudiant)

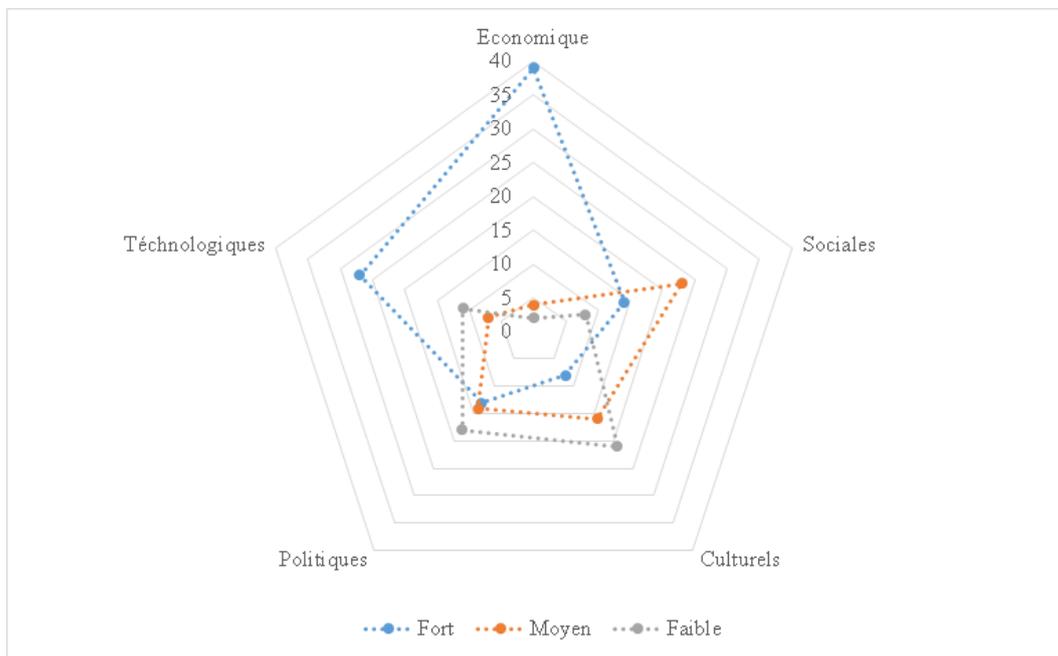


Figure 13 Réponses des répondants sur les facteurs d'influence (Source : élaborer par l'étudiant)

Nous remarquons que les facteurs qui ont une forte influence sont les facteurs économiques et technologiques (39 degré et 27 degré), cela revient principalement à la nature économique du domaine d'activité des entreprises interrogées et à l'utilisation croissante des technologies dans les tâches de ces entreprises.

Tandis que nous constatons que les facteurs politiques et culturels ont des degrés d'influence relativement faibles.

Pour les facteurs sociaux, ils ont un degré d'influence moyen car les changements sociaux peuvent influencer les décisions des entreprises.

✓ Dans votre domaine d'activité, comment évaluez-vous l'environnement ?

Récapitulatif des observations

	Observations :					
	Valide		Manquant		Total	
	N :	Pourcentage :	N :	Pourcentage :	N :	Pourcentage :
\$Environnement ^a	45	100,0%	0	0,0%	45	100,0%

a. Groupe de dichotomies tabulé à la valeur 1.

\$Environnement fréquences

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N :	Pourcentage :	
Dans votre domaine d'activité, comment évaluez-vous l'environnement ? ^a	Complexe	20	40,0%	44,4%
	Incertain	11	22,0%	24,4%
	Dynamique	16	32,0%	35,6%
	Stable	3	6,0%	6,7%
Total		50	100,0%	111,1%

a. Groupe de dichotomies tabulé à la valeur 1.

Tableau 10 Réponses des répondants sur la question N°10

(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

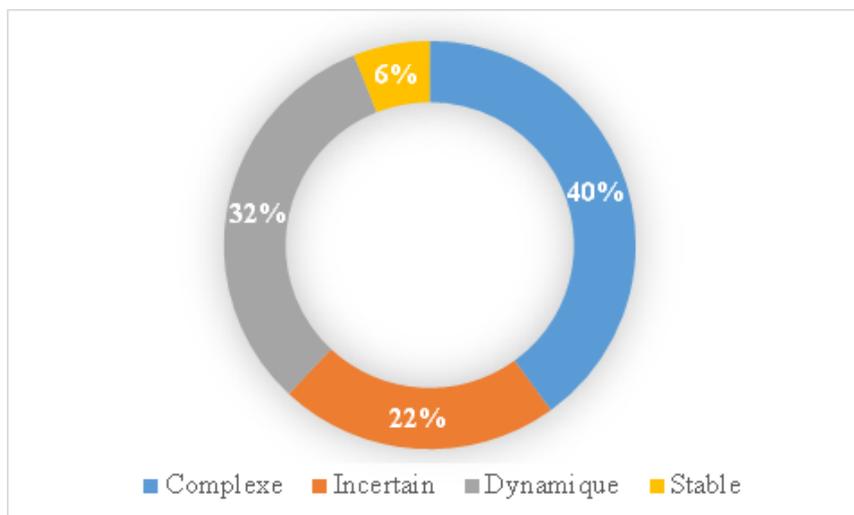


Figure 14 Réponses des répondants sur la question N°10 (Source : élaborer par l'étudiant)

94% des répondants considèrent que leurs entreprises opèrent dans un environnement caractérisé par l'incertitude, la dynamique ou la complexité, ce qui met la démarche d'intelligence économique dans la meilleure voie pour faire face aux défis découlant des changements provenant de l'interaction des entreprises avec leurs environnements.

✓ Comment votre entreprise considère son environnement ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Source de menaces	3	6,7	6,7	6,7
Source d'opportunités	24	53,3	53,3	60,0
Les deux	18	40,0	40,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Tableau 11 Réponses des répondants sur la question N°11
(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

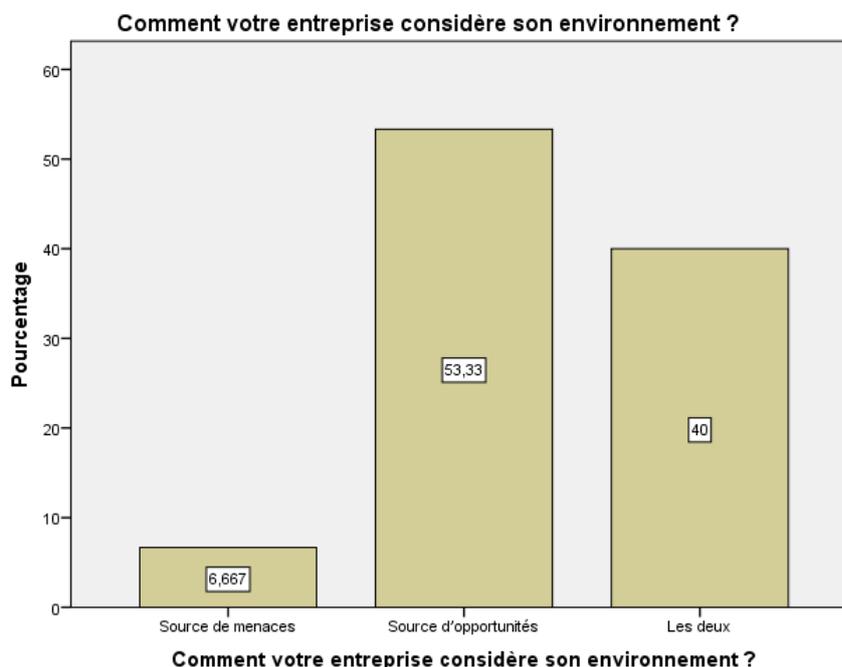


Figure 15 Réponses des répondants sur la question N°11
(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

Près de 53% des répondants considèrent que l'environnement de leurs entreprises représente une source d'opportunités, cela peut être expliqué par l'envie des entreprises à créer de nouveaux produits, devenir plus performant, mieux vendre, et surtout d'obtenir un avantage compétitif.

Tandis que 40% des répondants le considèrent comme une source d'opportunité et de menace en même temps, à cause de l'influence positive et négative de l'environnement sur les activités de ces entreprises.

- ✓ Selon vous, la maîtrise de l'information peut-elle aider votre entreprise à maîtriser son environnement ?

Selon vous, la maîtrise de l'information peut-elle aider votre entreprise à maîtriser son environnement ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	38	84,4	84,4	84,4
Non	7	15,6	15,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Tableau 12 Réponses des répondants sur la question N°12
(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

Selon vous, maîtriser l'information peut-il aider votre entreprise à maîtriser son environnement ?

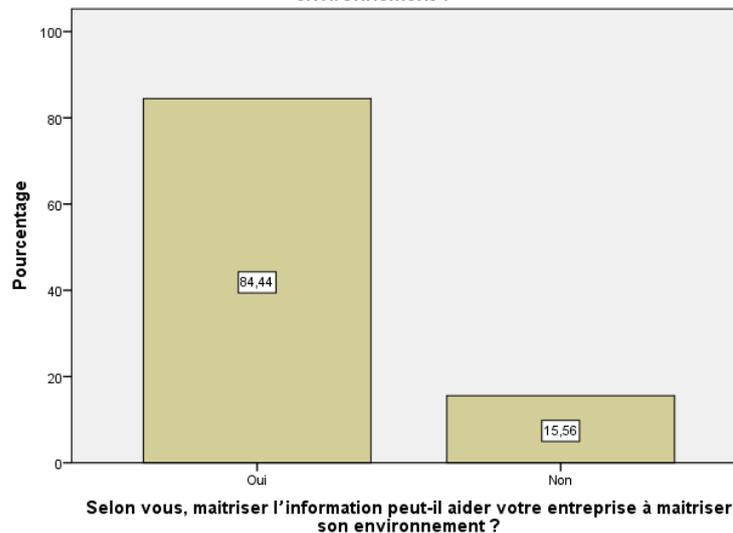


Figure 16 Réponses des répondants sur la question N°12
(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

La figure ci-dessus, montre que 84.4% de l'échantillon ont répondu par « oui » concernant le rôle que peut jouer la maîtrise d'information dans la maîtrise de l'environnement de l'entreprise. Ce qui montre que les dirigeants accordent beaucoup d'importance à l'information comme source primordiale dans la maîtrise des changements environnementaux.

- ✓ Si oui comment ?

Dans leurs réponses, les dirigeants considèrent que l'information peut contribuer à la maîtrise de l'environnement à travers :

- L'adaptation à l'environnement.
- L'anticipation des risques et des menaces.
- La prise de bonnes décisions.

- La connaissance des nouvelles possibilités.
- ✓ **Disposez-vous d'une cellule de veille au sein de votre entreprise ?**

Disposez-vous d'une cellule de veille au sein de votre entreprise ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	25	55,6	55,6	55,6
Valide Non	20	44,4	44,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Tableau 13 Réponses des répondants sur la question N°13
(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

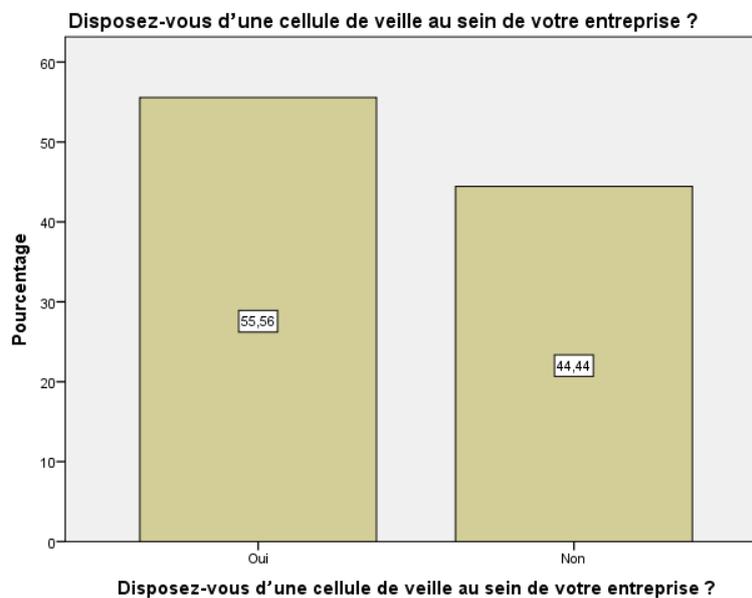


Figure 17 Réponses des répondants sur la question N°13
(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

Plus de 55% des entreprises disposent d'une cellule de veille, alors que le reste n'a pas.

✓ **Pourquoi ?**

Pour les entreprises qui disposent d'une cellule de veille, cela revient aux raisons suivantes :

- Anticiper les risqué et détecter les opportunités.
- Suivre les changements provenant de l'environnement externe et faire face à la concurrence.
- Etre informé et à jour.
- Afin de répondre aux appels d'offres et être à l'écoute des tendances.

Tandis que les entreprises qui ne disposent pas d'une cellule de veille, nous ont proposées les raisons suivantes :

- L'ensemble du personnel participe à la veille sans avoir à créer une cellule.
- Manque de compétence.
- Manque de personnel.
- La taille de l'entreprise.

3.4 La contribution de la dimension défensive de l'IE dans la perception des changements et la gestion des menaces liée à l'environnement de l'entreprise

Le tableau suivant résume les réponses des répondants sur les questions du premier axe, ainsi le classement des items.

N°		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord	Moyenne	Déviat ion standard	Classement
1	Fréquence	1	0	0	21	23	4.44	0.725	1
	Taux (%)	2.2	0	0	46.7	51.1			
2	Fréquence	1	1	1	25	17	4.24	0.802	4
	Taux (%)	2.2	2.2	2.2	55.6	37.8			
3	Fréquence	1	1	5	26	12	4.04	0.824	6
	Taux (%)	2.2	2.2	11.1	57.8	26.7			
4	Fréquence	1	0	4	21	19	4.27	0.809	3
	Taux (%)	2.2	0	8.9	46.7	42.2			
5	Fréquence	1	0	2	23	19	4.31	0.763	2
	Taux (%)	2.2	0	4.4	51.1	42.2			
6	Fréquence	1	1	8	17	18	4.11	0.935	5
	Taux (%)	2.2	2.2	17.8	37.8	40			
7	Fréquence	14	15	10	4	2	2.22	1.126	9
	Taux (%)	31.1	33.3	22.2	8.9	4.4			
8	Fréquence	3	5	11	19	7	3.49	1.100	8

	Taux (%)	6.7	11.1	24.4	42.2	15.6			
9	Fréquence	3	6	8	14	14	3.67	1.243	7
	Taux (%)	6.7	13.3	17.8	31.1	31.1			
TOTAL	Fréquence	26	29	49	170	131	3.86		
	Taux (%)	6.41	7.16	12.09	41.97	32.34			

Tableau 14 Résumé des réponses des répondants sur les questions du premier axe
(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

Les résultats présentés dans le tableau ci-dessus, montrent que la moyenne des degrés pour cet axe a atteint 3.86, cela veut dire que le degré d'approbation des membres de l'échantillon sur le total des questions de cet axe était d'accord.



Figure 32 Moyen des réponses sur les items du premier Axe (Source : élaborer par l'étudiant)

En plus, nous avons calculé les mesures de tendance centrale et de dispersion pour les questions du premier axe, comme l'indique le tableau suivant :

		Statistiques								
		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9
N	Valide	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,44	4,24	4,04	4,27	4,31	4,11	2,22	3,49	3,67
	Médiane	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00
	Mode	5	4	4	4	4	5	2	4	4 ^a
	Ecart-type	,725	,802	,824	,809	,763	,935	1,126	1,100	1,243
	Variance	,525	,643	,680	,655	,583	,874	1,268	1,210	1,545
	Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	5

a. Il existe de multiples modes

Tableau 15 Les mesures de tendance centrale et de dispersion pour les questions du premier axe
(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

- ✓ La performance de l'entreprise dépend pour une large part de sa capacité à acquérir et exploiter l'information stratégique.

La performance de l'entreprise dépend pour une large part de sa capacité à acquérir et exploiter l'information stratégique.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	1	2,2	2,2
	D'accord	21	46,7	48,9
	Tout à fait d'accord	23	51,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0

Tableau 16 Réponses des répondants sur la question N°14

(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

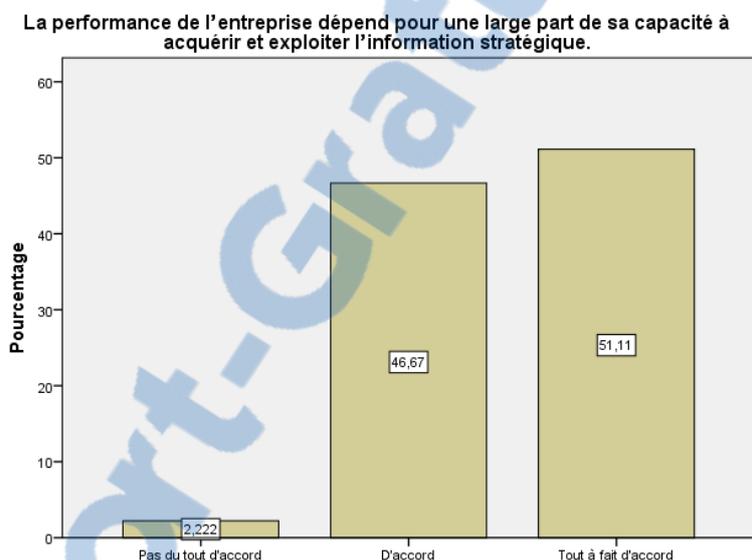


Figure 19 Réponses des répondants sur la question N°14

(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°1 égale à 4.44, c'est une valeur comprise entre 4.21 et 5, ce qui veut dire que les répondants dans leur intégralité sont tout à fait d'accord avec son contenu.

A travers le tableau ci-dessus, nous observons que 97.78% des répondants ont déclaré d'accord ou tout à fait d'accord sur le fait que la performance de l'entreprise dépend pour une large part de sa capacité à acquérir et exploiter l'information stratégique. En effet, la performance de l'entreprise passe d'abord par une surveillance intelligente, continue et globale de l'information afin de bien définir et accomplir les objectifs, pour être à la fois efficace et efficiente.

- ✓ L'intelligence économique est une démarche de management de l'information pertinente à forte valeur ajoutée.

L'intelligence économique est une démarche de management de l'information pertinente à forte valeur ajoutée.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	1	2,2	2,2
	Pas d'accord	1	2,2	4,4
	Neutre	1	2,2	6,7
	D'accord	25	55,6	62,2
	Tout à fait d'accord	17	37,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0

Tableau 17 Réponses des répondants sur la question N°15
(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

L'intelligence économique est une démarche de management de l'information pertinente à forte valeur ajoutée.

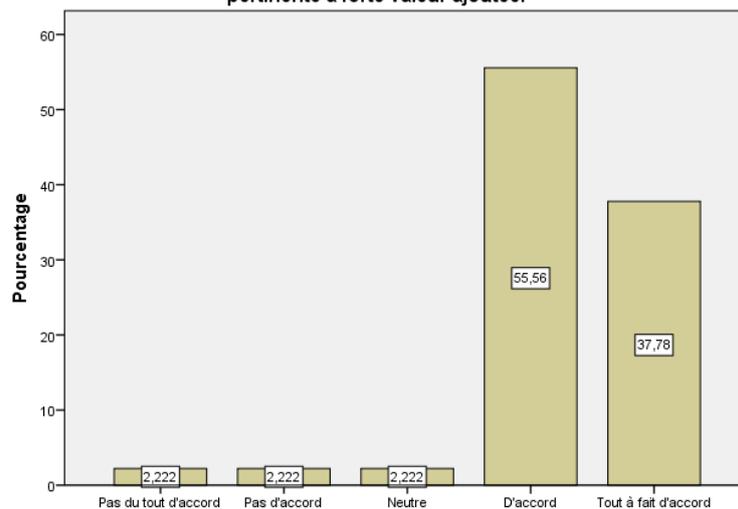


Figure 33 Réponses des répondants sur la question N°15
(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°2 égale à 4.24, c'est une valeur comprise entre 4.21 et 5, ce qui veut dire que les répondants dans leur intégralité sont tout à fait d'accord avec son contenu.

Près de 93.34% des répondants s'accordent à dire que l'intelligence économique est un mode de management basé sur la gestion d'information pertinente. Ce résultat peut être expliqué par la conscience des répondants sur la réalité de la démarche d'intelligence économique comme un processus informationnel, qui offre à l'entreprise l'habileté de maîtriser l'information stratégique et sa transformation en connaissance à haute valeur ajoutée.

- ✓ **L'introduction de la notion d'intelligence économique garantie à l'entreprise une compréhension fine des changements de l'environnement afin de s'y adapter.**

L'introduction de la notion d'intelligence économique garantie à l'entreprise une compréhension fine des changements de l'environnement afin de s'y adapter.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	1	2,2	2,2
	Pas d'accord	1	2,2	4,4
	Neutre	5	11,1	15,6
	D'accord	26	57,8	73,3
	Tout à fait d'accord	12	26,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0

Tableau 18 Réponses des répondants sur la question N°16

(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

L'introduction de la notion d'intelligence économique garantie à l'entreprise une compréhension fine des changements de l'environnement afin de s'y adapter.

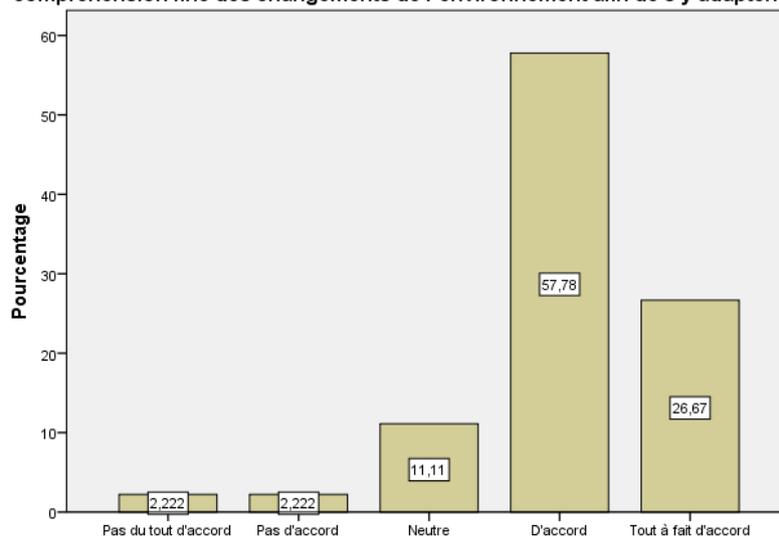


Figure 34 Réponses des répondants sur la question N°16

(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°3 égale à 4.04, c'est une valeur comprise entre 3.41 et 4.20, ce qui veut dire que les répondants dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu.

Selon le tableau ci-dessus, un taux de 84.45% des répondants ont déclaré d'accord ou tout à fait d'accord. Du point de vue des répondant, la démarche d'intelligence économique permet de collecter les informations utiles, qui éclairent l'environnement de l'entreprise, ce qui lui permettra par conséquent de s'adapter aux changements, d'où l'IE est une démarche réactive, c'est-à-dire réagir pour s'adapter à court terme avec l'environnement.

- ✓ La veille stratégique offre à l'entreprise la possibilité d'anticiper tout changement d'environnement susceptible de se produire et d'influencer son devenir.

La veille stratégique offre à l'entreprise la possibilité d'anticiper tout changement d'environnement susceptible de se produire et d'influencer son devenir.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout d'accord	1	2,2	2,2	2,2
Neutre	4	8,9	8,9	11,1
Valide D'accord	21	46,7	46,7	57,8
Tout à fait d'accord	19	42,2	42,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Tableau 19 Réponses des répondants sur la question N°17

(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

La veille stratégique offre à l'entreprise la possibilité d'anticiper tout changement d'environnement susceptible de se produire et d'influencer son devenir.

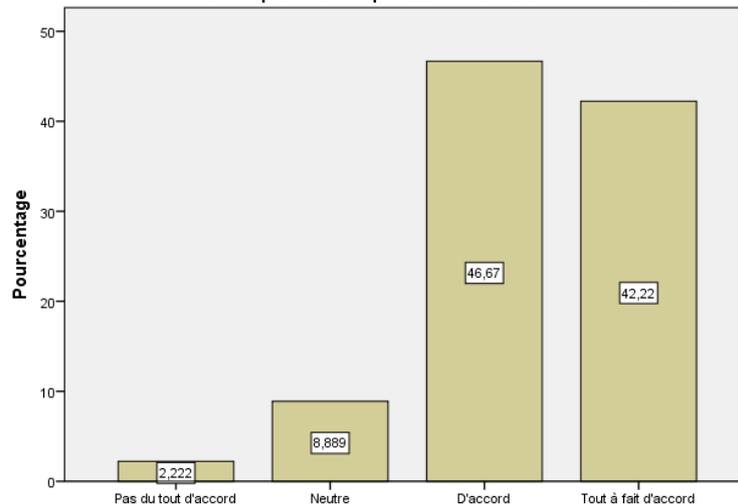


Figure 35 Réponses des répondants sur la question N°17

(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°4 égale à 4,27, c'est une valeur comprise entre 4,21 et 5, ce qui veut dire que les répondants dans leur intégralité sont tout à fait d'accord avec son contenu.

Nous observons dans nos résultats (tableau ci-dessus), que 88,89% des répondants ont déclaré d'accord ou tout à fait d'accord. Ces résultats peuvent être expliqués par la nature pré-active de l'intelligence économique qui repose sur la veille stratégique afin de prédire et d'anticiper les changements qui affectent l'environnement, et qui peuvent avoir une lourde conséquence sur l'entreprise.

- ✓ **L'intelligence économique permet de saisir les opportunités de développement et les déterminants du succès.**

L'intelligence économique permet de saisir les opportunités de développement et les déterminants du succès.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout d'accord	1	2,2	2,2	2,2
Neutre	2	4,4	4,4	6,7
Valide D'accord	23	51,1	51,1	57,8
Tout à fait d'accord	19	42,2	42,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Tableau 20 Réponses des répondants sur la question N°18

(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

L'intelligence économique permet de saisir les opportunités de développement et les déterminants du succès.

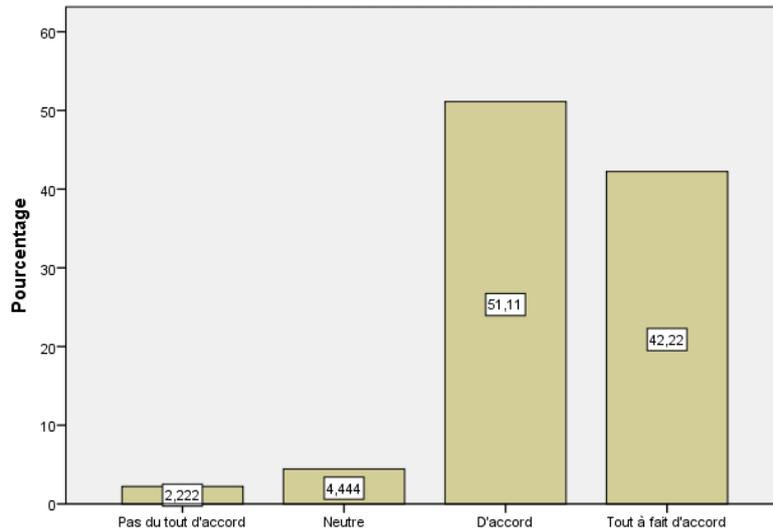


Figure 36 Réponses des répondants sur la question N°18

(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°5 égale à 4.31, c'est une valeur comprise entre 4.21 et 5, ce qui veut dire que les répondants dans leur intégralité sont tout à fait d'accord avec son contenu.

La majorité des répondants (93.33%) ont déclaré d'accord ou tout à fait d'accord concernant le rôle d'intelligence économique dans la saisie des opportunités qu'offre l'environnement de l'entreprise, ce qui explique qu'ils perçoivent l'environnement comme source d'opportunité, tandis que la démarche d'intelligence économique est l'outil qui permet de détecter et de saisir ces opportunités (créer de nouveaux produits ; devenir plus performant ; mieux vendre ; obtenir un avantage compétitif ; acquérir de nouveaux savoirs, de nouvelles technologies ; ...)

- ✓ La mise en place d'un dispositif d'intelligence économique permet à l'entreprise d'identifier les menaces et de réduire les risques d'incertitude de son environnement.

La mise en place d'un dispositif d'intelligence économique permet à l'entreprise d'identifier les menaces et de réduire les risques d'incertitude de son environnement.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	1	2,2	2,2
	Pas d'accord	1	2,2	4,4
	Neutre	8	17,8	22,2
	D'accord	17	37,8	60,0
	Tout à fait d'accord	18	40,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0

Tableau 21 Réponses des répondants sur la question N°19

(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

La mise en place d'un dispositif d'intelligence économique permet à l'entreprise d'identifier les menaces et de réduire les risques d'incertitude de son environnement.

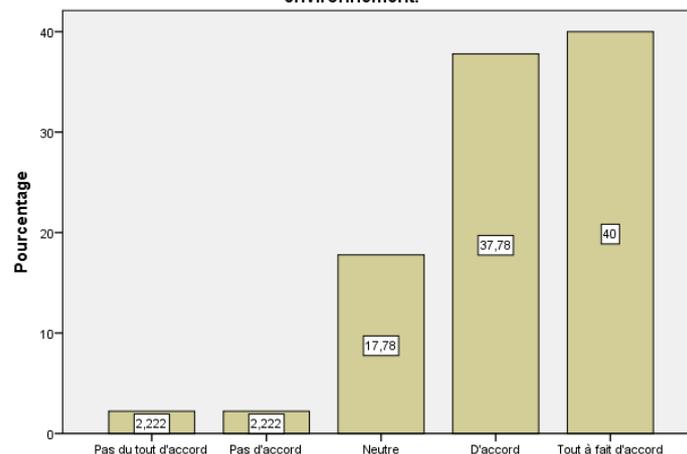


Figure 37 Réponses des répondants sur la question N°19

(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°6 égale à 4.11, c'est une valeur comprise entre 3.41 et 4.20, ce qui veut dire que les répondants dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu.

D'après les résultats, un pourcentage de 77.78% a confirmé que la démarche d'intelligence économique permet à l'entreprise d'identifier les menaces de son environnement. Cela s'explique par le rôle effectué par la veille stratégique dans la collecte d'information pertinente passant de l'examen à la détection des signaux faibles ou forts de l'environnement, ce qui permettra à l'organisation de réduire les risques et les menaces d'incertitude de son environnement.

✓ L'intelligence économique utilise des pratiques d'espionnage, de vol et de trafic

L'intelligence économique utilise des pratiques d'espionnage, de vol et de trafic

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout d'accord	14	31,1	31,1	31,1
Pas d'accord	15	33,3	33,3	64,4
Neutre	10	22,2	22,2	86,7
D'accord	4	8,9	8,9	95,6
Tout à fait d'accord	2	4,4	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Tableau 22 Réponses des répondants sur la question N°20

(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

L'intelligence économique utilise des pratiques d'espionnage, de vol et de trafic

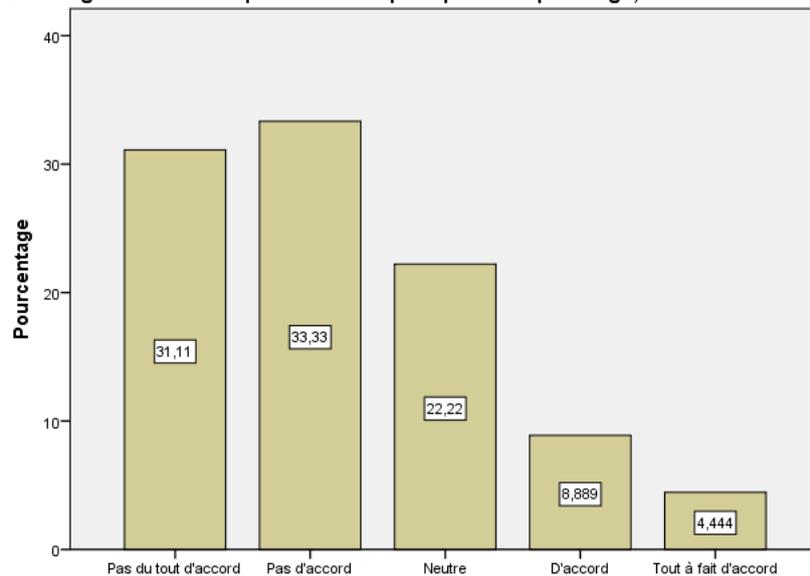


Figure 38 Réponses des répondants sur la question N°20

(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°7 égale à 2.22, c'est une valeur comprise entre 1.81 et 2.60, ce qui veut dire que les répondants dans leur intégralité ne sont pas d'accord avec son contenu.

Plus de 64% des répondants ne sont pas d'accord que l'intelligence économique est une démarche illégale qui utilise des pratiques d'espionnage, de vol et de trafic.

On considère que cela est une confirmation que l'intelligence économique est une forme légale, d'où ses diverses actions sont menées légalement.

- ✓ La démarche d'intelligence économique assure la protection du patrimoine informationnel de l'entreprise.

La démarche d'intelligence économique assure la protection du patrimoine informationnel de l'entreprise.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout d'accord	3	6,7	6,7	6,7
Pas d'accord	5	11,1	11,1	17,8
Neutre	11	24,4	24,4	42,2
D'accord	19	42,2	42,2	84,4
Tout à fait d'accord	7	15,6	15,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Tableau 23 Réponses des répondants sur la question N°21
 (Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

La démarche d'intelligence économique assure la protection du patrimoine informationnel de l'entreprise.

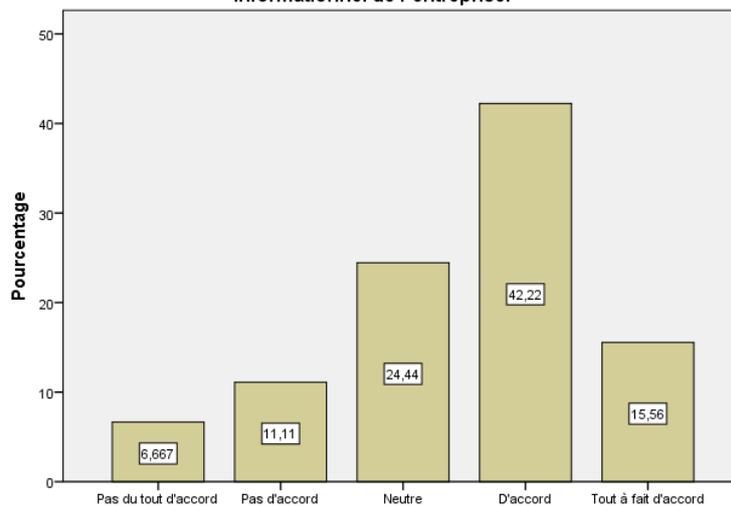


Figure 39 Réponses des répondants sur la question N°21
 (Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°8 égale à 3.49, c'est une valeur comprise entre 3.41 et 4.20, ce qui veut dire que les répondants dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu.

A travers ce tableau, on distingue que 57.78% des répondants ont déclaré d'accord ou tout à fait d'accord que la démarche d'intelligence économique assure la protection du patrimoine informationnel de l'entreprise. A vrai dire, l'intelligence économique ne cherche pas seulement à enrichir le patrimoine informationnel de l'entreprise mais aussi à le protéger grâce à des mesures de sécurité (informatique, juridique, ...).

- ✓ La mission de l'intelligence économique s'étend à la sécurité économique d'un pays.

La mission de l'intelligence économique s'étend à la sécurité économique d'un pays.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout d'accord	3	6,7	6,7	6,7
Pas d'accord	6	13,3	13,3	20,0
Neutre	8	17,8	17,8	37,8
D'accord	14	31,1	31,1	68,9
Tout à fait d'accord	14	31,1	31,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Tableau 24 Réponses des répondants sur la question N°22

(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

La mission de l'intelligence économique s'étend à la sécurité économique d'un pays.

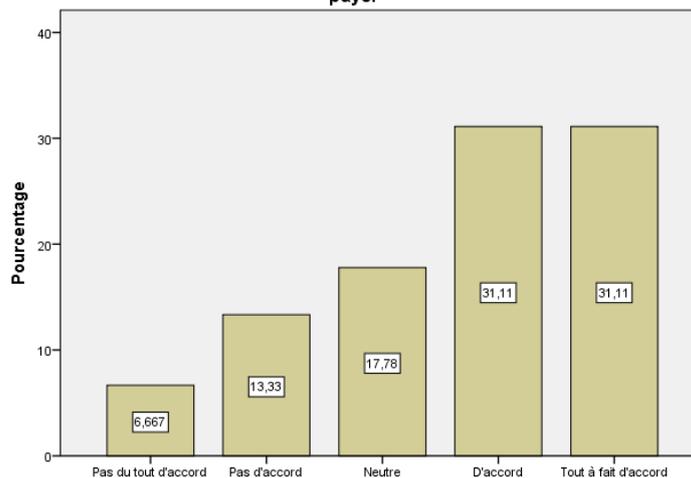


Figure 40 Réponses des répondants sur la question N°22

(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°9 égale à 3.67, c'est une valeur comprise entre 3.41 et 4.20, ce qui veut dire que les répondants dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu.

On remarque selon le tableau ci-dessous, qu'un taux de 62.22% des répondants a déclaré d'accord ou tout à fait d'accord. En effet, l'IE se pratique aussi bien au niveau des États que des entreprises, d'où la nouvelle mission de l'État est d'aider les entreprises dans les marchés importants à dimension stratégique. Une des missions essentielles de l'Etat en ce qui concerne l'IE est de garantir la sécurité économique, c'est-à-dire identifier et anticiper les risques d'ingérence vers les entreprises afin d'assurer leur protection. L'Etat doit contribuer à limiter les vulnérabilités et à inciter les actions de formations et de sensibilisation des acteurs.

3.5 L'intelligence économique, un outil d'influence sur l'environnement.

Le tableau suivant résume les réponses des répondants sur les questions du deuxième axe, ainsi le classement des items.

N°		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord	Moyen	Déviat ion standard	Classement
1	Fréquence	1	5	9	22	8	3.69	0.973	6
	Taux (%)	2.2	11.1	20	48.9	17.8			
2	Fréquence	1	4	11	19	10	3.73	0.986	5
	Taux (%)	2.2	8.9	24.4	42.2	22.2			
3	Fréquence	1	3	10	21	10	3.80	0.944	4
	Taux (%)	2.2	6.7	22.2	46.7	22.2			
4	Fréquence	1	0	9	23	12	4	0.826	2
	Taux (%)	2.2	0	20	51.1	26.7			
5	Fréquence	1	1	8	23	12	3.98	0.866	3
	Taux (%)	2.2	2.2	17.8	51.1	26.7			
6	Fréquence	2	4	10	19	10	3.69	1.062	7
	Taux (%)	4.4	8.9	22.2	42.2	22.2			
7	Fréquence	1	1	5	15	23	4.29	0.920	1
	Taux (%)	2.2	2.2	11.1	33.3	51.1			
TOTAL	Fréquence	8	18	62	142	85	3.88		
	Taux (%)	2.53	5.71	19.68	45.07	26.98			

Tableau 25 Résumé des réponses des répondants sur les questions du deuxième axe
(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

Les résultats présentés dans le tableau ci-dessus, montrent que la moyenne des degrés pour cet axe a atteint 3.88, cela veut dire que le degré d'approbation des membres de l'échantillon sur le total des questions de cet axe était d'accord.

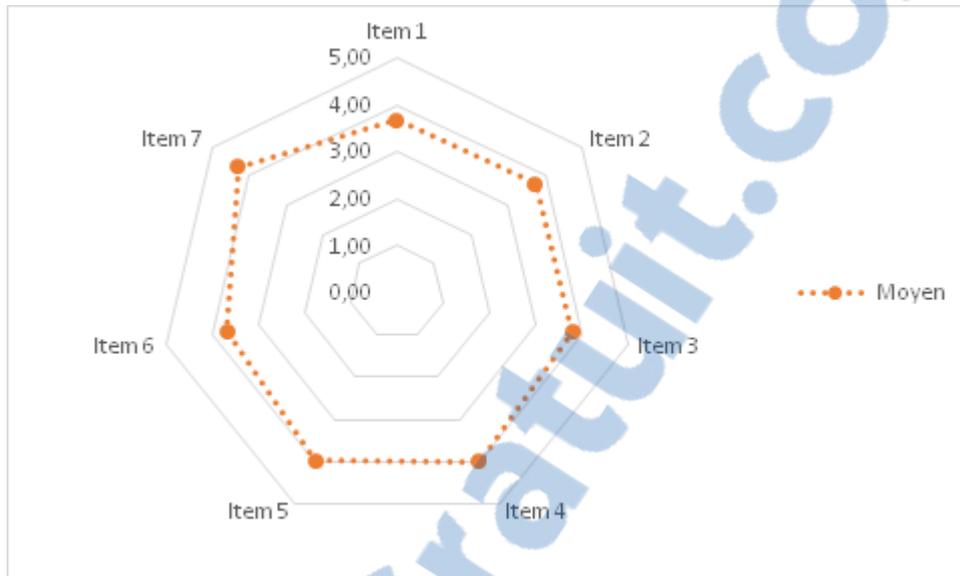


Figure 41 Moyenne des réponses sur les items du Deuxième Axe (Source : élaborer par l'étudiant)

En plus, nous avons calculé les mesures de tendance centrale et de dispersion pour les questions du deuxième axe, comme l'indique le tableau suivant :

		Statistiques						
		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7
N	Valide	45	45	45	45	45	45	45
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,69	3,73	3,80	4,00	3,98	3,69	4,29
Médiane		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00
Mode		4	4	4	4	4	4	5
Ecart-type		,973	,986	,944	,826	,866	1,062	,920
Variance		,946	,973	,891	,682	,749	1,128	,846
Minimum		1	1	1	1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5	5	5

Tableau 26 Les mesures de tendance centrale et de dispersion des questions du deuxième axe (Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

- ✓ **L'intelligence économique est une démarche proactive permettant à l'entreprise d'influencer son environnement et d'imposer les changements souhaités.**

L'intelligence économique est une démarche proactive permettant à l'entreprise d'influencer son environnement et d'imposer les changements souhaités.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout d'accord	1	2,2	2,2	2,2
Pas d'accord	5	11,1	11,1	13,3
Neutre	9	20,0	20,0	33,3
D'accord	22	48,9	48,9	82,2
Tout à fait d'accord	8	17,8	17,8	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Tableau 27 Réponses des répondants sur la question N°23

(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

L'intelligence économique est une démarche proactive permettant à l'entreprise d'influencer son environnement et d'imposer les changements souhaités.

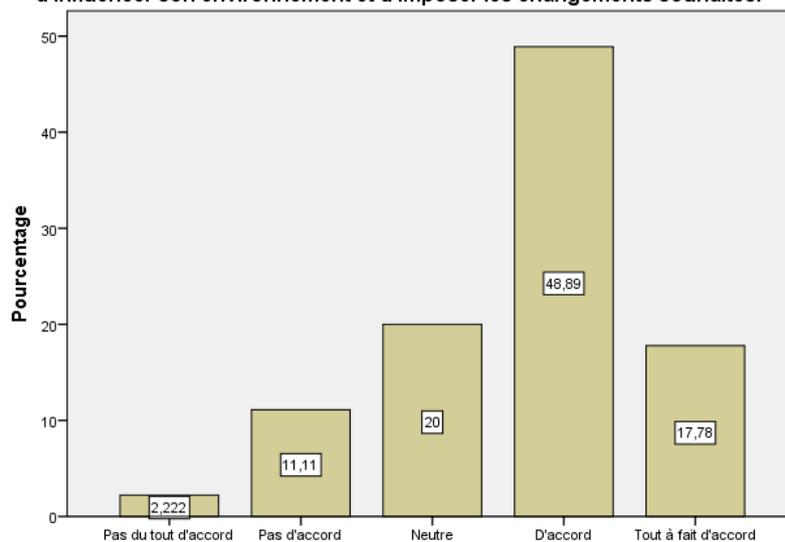


Figure 29 Réponses des répondants sur la question N°23

(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°1 égale à 3.69, c'est une valeur comprise entre 3.41 et 4.20, ce qui veut dire que les répondants dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu.

Selon le tableau ci-dessus, un taux de 66.67% des répondants ont déclaré d'accord ou tout à fait d'accord. Ce résultat s'explique par l'attitude prospective de l'intelligence économique qui apparaît comme une démarche proactive, permettant à l'entreprise d'adopter une stratégie offensive, d'attaque, visant à imposer les changements souhaités grâce à des techniques d'influence.

- ✓ La pratique de l'influence donne à l'entreprise un aspect interactif face à l'environnement.

La pratique de l'influence donne à l'entreprise un aspect interactif face à l'environnement.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout d'accord	1	2,2	2,2	2,2
Pas d'accord	4	8,9	8,9	11,1
Neutre	11	24,4	24,4	35,6
D'accord	19	42,2	42,2	77,8
Tout à fait d'accord	10	22,2	22,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Tableau 28 Réponses des répondants sur la question N°24

(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

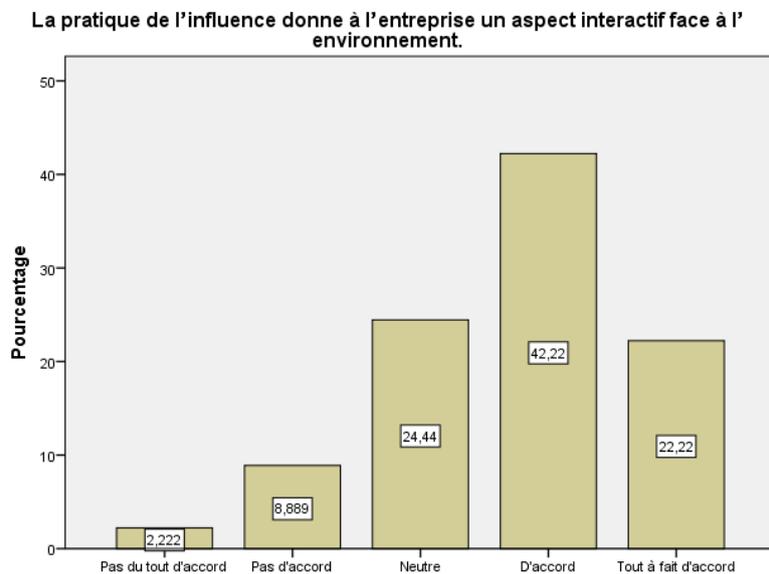


Figure 30 Réponses des répondants sur la question N°24

(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°2 égale à 3.73, c'est une valeur comprise entre 3.41 et 4.20, ce qui veut dire que les répondants dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu.

Près de 64.44% des répondants s'accordent à dire que la pratique de l'influence donne à l'entreprise un aspect interactif face à l'environnement. C'est tout à fait normale, vu que la majorité des répondants (97.78%) considèrent que leurs entreprises sont ouvertes sur l'environnement, donc d'une part l'environnement influence l'entreprise, et d'autre part, l'entreprise influence l'environnement, ce qui rend l'entreprise en interaction dynamique et continue avec son environnement.



- ✓ Engager une politique d'influence permet à l'entreprise de configurer son environnement et de promouvoir ses intérêts dans un cadre légal.

Engager une politique d'influence permet à l'entreprise de configurer son environnement et de promouvoir ses intérêts dans un cadre légal.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	1	2,2	2,2
	Pas d'accord	3	6,7	8,9
	Neutre	10	22,2	31,1
	D'accord	21	46,7	77,8
	Tout à fait d'accord	10	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0

Tableau 29 Réponses des répondants sur la question N°25

(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

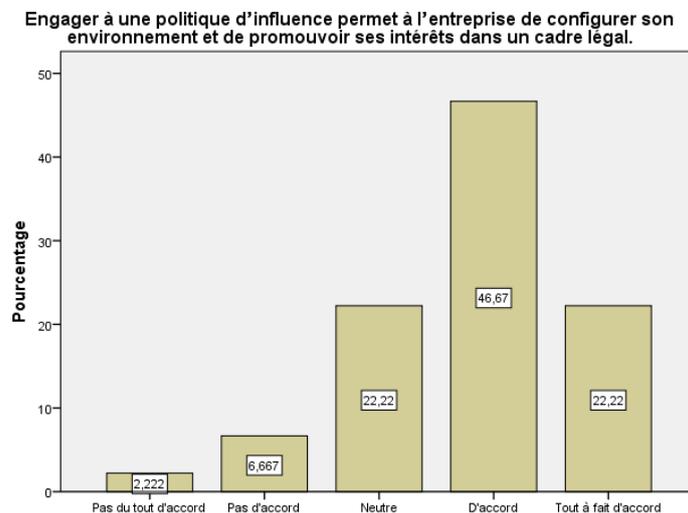


Figure 31 Réponses des répondants sur la question N°25

(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°3 égale à 3.80, c'est une valeur comprise entre 3.41 et 4.20, ce qui veut dire que les répondants dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu.

Comme il est indiqué dans le tableau n°29, plus de 68% des participants à l'enquête indiquent que l'entreprise peut introduire un ensemble de changement au niveau de son environnement afin de promouvoir ses intérêts. Pour ces répondants, la pratique des techniques d'influence (lobbying, la publicité, les réseaux sociaux, ...) leur permet d'agir sur l'environnement afin d'imposer les changements souhaités qui modifient l'environnement à leur profit. Ces actions doivent être exercées dans s'un cadre légal, car rappelons que plus de 64% des répondants considèrent que la démarche d'IE est une pratique légale.

- ✓ La mise en œuvre d'actions d'influence permettrait d'améliorer la performance et la compétitivité de l'entreprise.

La mise en œuvre d'actions d'influence permettrait d'améliorer la performance et la compétitivité de l'entreprise.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout d'accord	1	2,2	2,2	2,2
Neutre	9	20,0	20,0	22,2
Valide D'accord	23	51,1	51,1	73,3
Tout à fait d'accord	12	26,7	26,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Tableau 30 Réponses des répondants sur la question N°26

(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

La mise en œuvre d'actions d'influence permettrait d'améliorer la performance et la compétitivité de l'entreprise.

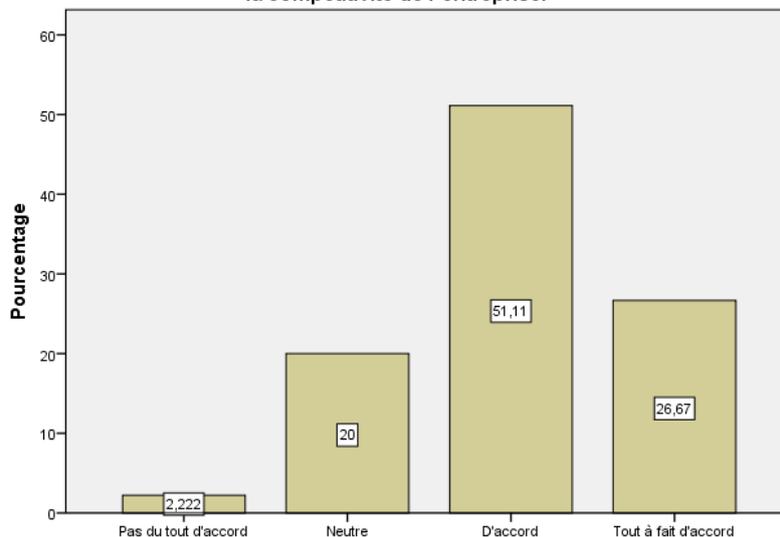


Figure 32 Réponses des répondants sur la question N°26

(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°4 égale à 4, c'est une valeur comprise entre 3.41 et 4.20, ce qui veut dire que les répondants dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu.

Contrairement à ceux qui ont déclaré pas du tout d'accord (2.22%), et qui ont déclaré neutre (20%), un taux de 77.78% des membres de l'échantillon ont répondu d'accord ou tout à fait d'accord, ce qui confirme que la mise en œuvre d'actions d'influence permettrait d'améliorer la performance et la compétitivité de l'entreprise. Une entreprise qui gère bien ses actions d'influence, peut bénéficier d'une flexibilité et d'une capacité pouvant lui permettre de configurer son environnement, en renforçant son avantage concurrentiel à des fins de performance.

- ✓ Dans un environnement en perpétuelle mutation, l'intelligence économique produit les changements qui favorisent la stratégie de l'entreprise.

Dans un environnement en perpétuelle mutation, l'intelligence économique produit les changements qui favorisent la stratégie de l'entreprise.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout d'accord	1	2,2	2,2	2,2
Pas d'accord	1	2,2	2,2	4,4
Neutre	8	17,8	17,8	22,2
D'accord	23	51,1	51,1	73,3
Tout à fait d'accord	12	26,7	26,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Tableau 31 Réponses des répondants sur la question N°27
(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

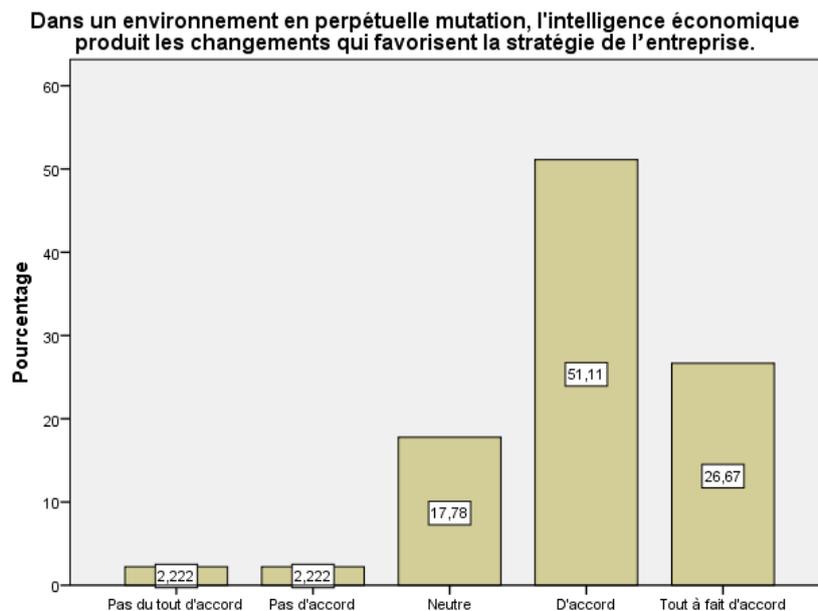


Figure 33 Réponses des répondants sur la question N°27
(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°5 égale à 3.98, c'est une valeur comprise entre 3.41 et 4.20, ce qui veut dire que les répondants dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu.

Selon le tableau ci-dessus, un taux de 77.78% des répondants ont déclaré d'accord ou tout à fait d'accord. En partant du fait que le but premier de la stratégie est d'adapter l'organisation à son environnement, l'intelligence économique se présente comme un système stratégique produisant les changements qui contribuent à cette adaptation.

- ✓ **La démarche d'intelligence économique renforce les décisions stratégiques qui modifient l'environnement au profit de l'entreprise.**

La démarche d'intelligence économique renforce les décisions stratégiques qui modifient l'environnement au profit de l'entreprise.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	2	4,4	4,4
	Pas d'accord	4	8,9	13,3
	Neutre	10	22,2	35,6
	D'accord	19	42,2	77,8
	Tout à fait d'accord	10	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0

Tableau 32 Réponses des répondants sur la question N°28
 (Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

La démarche d'intelligence économique renforce les décisions stratégiques qui modifient l'environnement au profit de l'entreprise.

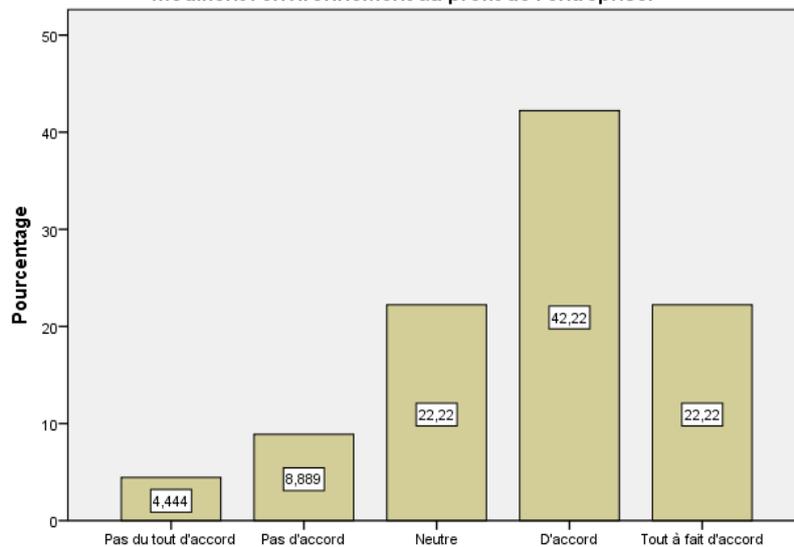


Figure 34 Réponses des répondants sur la question N°28
 (Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°6 égale à 3.69, c'est une valeur comprise entre 3.41 et 4.20, ce qui veut dire que les répondants dans leur intégralité sont d'accord avec son contenu.

Près de 64% des membres de l'échantillon ont répondu d'accord ou tout à fait d'accord. Peut-être parce que l'intelligence économique s'inscrit comme une nouvelle pratique managériale visant la maîtrise de l'environnement de l'entreprise. Une maîtrise qui s'obtient par un management efficace de l'information qui permet la prise d'une décision stratégique efficace afin de valoriser les propres intérêts de l'entreprise en agissant sur son environnement.

- ✓ La maîtrise des technologies d'information et de communication contribue à la réussite de la stratégie d'influence.

La maîtrise des technologies d'information et de communication contribue à la réussite de la stratégie d'influence.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	1	2,2	2,2
	Pas d'accord	1	2,2	4,4
	Neutre	5	11,1	15,6
	D'accord	15	33,3	48,9
	Tout à fait d'accord	23	51,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0

Tableau 33 Réponses des répondants sur la question N°29
(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

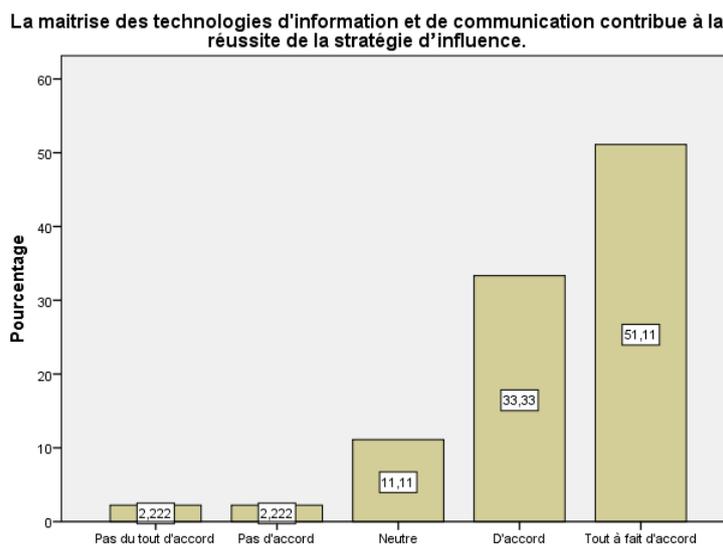


Figure 35 Réponses des répondants sur la question N°29
(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

La moyenne des réponses sur l'item n°7 égale à 4.29, c'est une valeur comprise entre 4.21 et 5, ce qui veut dire que les répondants dans leur intégralité sont tout à fait d'accord avec son contenu.

A travers les résultats exposés dans le tableau ci-dessus, nous constatons que les réponses par d'accord ou tout à fait d'accord ont atteint un pourcentage de 84.44%. Cela revient principalement à l'utilisation croissante des TIC dans les techniques d'influence, car les TIC représentent une plateforme informatique indispensable pour les entreprises qui veulent assurer une influence grande, directe et efficace sur l'environnement, par le déploiement des outils tel que Facebook, messagerie électronique, E-marketing, logiciel de veille, site web, ...

4. Test de la normalité

Le but de l'utilisation de ce test est de savoir si les données sont sujettes à la distribution normale ou non. En effet, il est nécessaire de tester les hypothèses, mais le type de test à choisir dépend de la normalité de distribution, car si l'échantillon suit une distribution normale on utilise alors les tests paramétriques, sinon on utilise les tests non paramétriques.

Descriptives			Statistique	Erreur standard
Hypothèse 1	Moyenne		3,8667	,09028
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	3,6847	
		Borne supérieure	4,0486	
	Moyenne tronquée à 5%		3,8999	
	Médiane		3,8889	
	Variance		,367	
	Ecart-type		,60562	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Intervalle		4,00	
	Intervalle interquartile		,61	
	Asymétrie		-2,132	,354
	Aplatissement		10,774	,695
	Moyenne		3,8825	,10871
	Hypothèse 2	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	3,6634
		Borne supérieure	4,1016	
Moyenne tronquée à 5%			3,9259	
Médiane			3,8571	
Variance			,532	
Ecart-type			,72925	
Minimum			1,00	
Maximum			5,00	
Intervalle			4,00	
Intervalle interquartile			,86	
Asymétrie			-1,241	,354
Aplatissement			4,304	,695

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
Hypothèse 1	,198	45	,000	,804	45	,000
Hypothèse 2	,113	45	,189	,908	45	,002

a. Correction de signification de Lilliefors

Tableau 34 Tests de normalité (Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

Comme le montre le tableau ci-dessus, la valeur du seuil de signification (sig) < 0.05, alors les données ne suivent pas une distribution normale, dans ce cas-là nous utilisons les tests non paramétriques.

5. Test des hypothèses

Un test statistique est une procédure de décision entre deux hypothèses concernant un ou plusieurs échantillons. Afin de tester les hypothèses, nous avons utilisé le test de signe « Sign Test », qui représente un test non-paramétrique. La logique de cette méthode indique que :

Dans la logique d'un test d'hypothèses, il y a toujours 2 hypothèses statistiques.

La première - l'hypothèse nulle ou H_0 - est, comme son nom l'indique, une hypothèse qui postule qu'il n'y a pas de différence entre les fréquences des deux choix.

La seconde - l'hypothèse alternative ou H_1 - correspond habituellement à l'hypothèse de votre recherche. Contrairement à l'hypothèse nulle, cette hypothèse postule que la fréquence des réponses ou des choix des participants s'écartent significativement du hasard.

Notez : Groupe 1/Choix1 \neq Groupe 1/Choix 2.

Si la valeur de Signification exacte (bilatérale) est supérieure à 0,05, vous devez accepter l'hypothèse nulle et conclure qu'il n'y a pas de différence entre les fréquences observées et le hasard.

Si la valeur de Signification exacte (bilatérale) est inférieure à 0,05, vous devez rejeter l'hypothèse nulle et accepter l'hypothèse alternative. C'est le cas ici.

✓ **Première hypothèse :**

Les neuf premiers items du questionnaire ont été consacrés à mesurer la contribution de la dimension défensive de l'IE dans la perception des changements et la gestion des menaces liée à l'environnement de l'entreprise.

- H0 : La démarche d'IE ne repose pas sur ses dimensions défensives de veille et de sécurité afin de prédire les changements et gérer les risques liés à l'environnement de l'entreprise.
- H1 : La démarche d'IE repose sur ses dimensions défensives de veille et de sécurité afin de prédire les changements et gérer les risques liés à l'environnement de l'entreprise.

Test binomial

	Modalité	N	Proportion observée.	Test de proportion	Signification exacte (bilatérale)	
Hypothèse 1	Groupe 1	<= 3	1	,02	,50	,000
	Groupe 2	> 3	44	,98		
	Total		45	1,00		

Tableau 35 Tableau 25 Test de signe pour la première hypothèse
(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

Selon les résultats du test de signe pour l'échantillon observé dans le tableau ci-dessus, le niveau de signification est inférieur à 0.05, donc nous pouvons rejeter l'hypothèse nulle et accepter l'hypothèse alternative qui indique que la démarche d'IE repose sur ses dimensions défensives de veille et de sécurité afin de prédire les changements et gérer les risques liés à l'environnement de l'entreprise.

✓ **Deuxième hypothèse :**

Les sept items du second axe sont destinés à étudier le rôle de l'intelligence économique comme outil d'influence sur l'environnement.

- H0 : La démarche d'intelligence économique ne permet pas à l'entreprise d'adopter une stratégie offensive visant à influencer l'environnement et imposer les changements souhaités.
- H1 : La démarche d'intelligence économique permet à l'entreprise d'adopter une stratégie offensive visant à influencer l'environnement et imposer les changements souhaités.

Test binomial

	Modalité	N	Proportion observée.	Test de proportion	Signification exacte (bilatérale)	
Hypothèse 2	Groupe 1	<= 3	4	,09	,50	,000
	Groupe 2	> 3	41	,91		
	Total		45	1,00		

Tableau 36 Test de signe pour la deuxième hypothèse
(Source : élaborer par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS)

Selon les résultats du test de signe pour l'échantillon observé dans le tableau ci-dessus, le niveau de signification est inférieur à 0.05, donc nous pouvons rejeter l'hypothèse nulle et accepter l'hypothèse alternative qui indique que la démarche d'intelligence économique permet à l'entreprise d'adopter une stratégie offensive visant à influencer l'environnement et imposer les changements souhaités.

Section 3 : Résultats et recommandations de la recherche empirique

1. Résultats et synthèse

À travers notre étude, on peut présenter les résultats comme suit :

- ✓ Notre première constatation, est que l'entreprise algérienne n'est plus considérée comme un système fermé, mais comme un système ouvert qui influence et influencer par l'environnement.
- ✓ Selon les résultats de notre étude, la maîtrise de l'information peut aider énormément les dirigeants des entreprises à maîtriser leur environnement.
- ✓ Les résultats montrent que les entreprises s'intéressent beaucoup plus aux facteurs économiques et technologiques dans leur interaction avec l'environnement.
- ✓ Les entreprises perçoivent l'environnement comme source d'opportunité et de menace.
- ✓ L'intelligence économique est un processus informationnel qui s'inscrit dans la perspective d'un nouveau mode de management basé sur la gestion optimale de l'information.
- ✓ L'intelligence économique est loin d'être une démarche illégale de trafic, de vol et d'espionnage.
- ✓ La veille stratégique est un dispositif permanent de surveillance des changements de l'environnement.
- ✓ Le concept d'intelligence économique offre à l'entreprise l'habileté de détecter et d'évaluer les menaces et les opportunités provenant de son environnement.
- ✓ L'intelligence économique assure la protection du patrimoine informationnel de l'entreprise.
- ✓ La démarche d'intelligence économique offre à l'entreprise la possibilité de produire et d'imposer les changements souhaités qui favorisent la stratégie adoptée.
- ✓ L'intelligence économique renforce la procédure de prise de décision au sein de l'entreprise.

- ✓ Les résultats reflètent que l'intelligence économique est une démarche à la fois préactive et proactive grâce à ses deux dimensions défensive et offensive, qui permet d'une part d'anticiper les changements de l'environnement et d'autre part de modéliser l'environnement au profit de l'entreprise.

Selon les réponses des répondants, on peut classer les freins et les vecteurs de l'intelligence économique dans son rôle comme démarche permettant à l'entreprise de maîtriser son environnement, selon le tableau suivant :

Freins	Vecteurs
<ul style="list-style-type: none"> • Manque de compétence • Manque de moyen financier • Taille d'entreprise • Manque de personnel • La culture • Pratique d'espionnage • Domaine d'activité 	<ul style="list-style-type: none"> • NTIC • Expérience • Niveau d'étude • La concurrence • La sécurité

Tableau 37 Les freins et les vecteurs de l'étude (Source : élaborer par l'étudiant)

2. Suggestions et recommandations

A partir des résultats obtenus dans notre étude on peut proposer les suggestions suivantes :

- ✓ Sensibiliser les employés sur l'importance et l'utilité de la démarche d'intelligence économique dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.
- ✓ La nécessité d'adopter et d'intégrer l'intelligence économique dans les systèmes de gestion des entreprises afin de s'adapter aux changements provenant principalement de l'interaction de l'entreprise avec son environnement.
- ✓ Élaborer un plan de formation dans le domaine d'intelligence économique pour les dirigeants des entreprises (structurer un plan national d'intelligence économique pour les acteurs existants).
- ✓ Bénéficier des expériences acquises par les experts venant de l'étranger, ou les spécialistes du domaine d'intelligence économique.

- ✓ La nécessité pour les entreprises de faire des formations internes et externes pour ces dirigeants afin de les permettre de rester en contact avec toute nouveauté en matière d'intelligence économique.
- ✓ Le suivi des outils de veille.
- ✓ Soutenir toutes les démarches qui valorisent l'information au sein des entreprises.
- ✓ Prendre les mesures nécessaires pour la protection des informations sensibles.
- ✓ Effectuer un diagnostic des pratiques liées à l'IE au sein des PME.
- ✓ Créer une filière nationale de recherche sur l'intelligence économique, et introduire une spécialité d'intelligence économique dans les études universitaires.

Conclusion du chapitre

Actuellement, l'entreprise est confrontée à des mutations profondes causées par l'avènement des économies fondées sur la connaissance.

L'entreprise doit inventer et innover sans discontinuer si elle veut préserver ses marges de profits, garantir sa simple survie et de s'adapter dans des conditions optimales afin d'affronter les exigences d'un environnement devenu plus complexe, plus turbulent et plus incertain.¹

Certaines entreprises vivent ces mutations comme une opportunité et tentent d'en tirer parti. D'autres par contre trouvent dans ces mutations une réelle menace qui risque de les anéantir et les faire disparaître à jamais.

Dans ce contexte, la nécessité de pratiquer la démarche d'intelligence économique afin de maîtriser ces mutations, par la gestion optimale de l'information, est devenue indispensable pour faire face aux défis issus des changements provenant de l'interaction de l'entreprise avec son environnement. Disposer d'informations pertinentes grâce à un dispositif d'intelligence économique performant, pour prendre les bonnes décisions et élaborer une stratégie efficace, est un avantage compétitif majeur.

Notre étude, qui se présente comme une modeste contribution à éclairer les décideurs des entreprises sur la pratique de l'intelligence économique, est destinée à montrer la nécessité et la contribution de la démarche d'intelligence économique dans l'anticipation, l'adaptation et la modélisation de l'environnement de l'entreprise.

¹ Ilyes MANCER et Mokhtar KHELADI, *L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE AU SERVICE DE L'INNOVATION DANS L'ENTREPRISE ?*, *Revue des Sciences Économiques et de Gestion*, Numéro 16, 2016, p28.

Conclusion générale

L'activité de surveillance n'est pas une création du siècle, c'est inné chez l'homme, de vouloir savoir ce qui l'entoure, de prévoir ce que son environnement pourrait être et devenir, afin de réagir, de s'adapter et d'évoluer. C'est le fondement de sa constitution. Et c'est le principe même de l'intelligence économique.

De nos jours, l'évolution des entreprises est fortement influencée par les différentes facettes de leur environnement extérieur. D'une part, chacun de ces dernières présentent de multiples dimensions d'ordre économique, politique, social et culturel interférant entre elles. D'autre part, chaque problème relève à la fois des différents niveaux, local, national, mondial qui sont imbriqués. Face à cette forte influence les entreprises doivent être plus attentives aux changements et aux évolutions de leur environnement pour maintenir leur pérennité. Leur avantage concurrentiel s'inscrit alors dans leur capacité à développer de nouvelles connaissances.

Dans ce contexte, toute organisation doit évoluer et s'adapter très vite aux changements de son environnement. L'entreprise qui est en « intelligence » avec son environnement prend l'avantage sur ses concurrents qui le sont moins. En ce sens, elle doit surveiller les indicateurs de bonne santé à leur niveau interne et externe (marché) pour détecter les crises et les défaillances ou les opportunités du système.

En effet, la maîtrise de l'avenir d'une entreprise est conditionnée par sa capacité à collecter, interpréter, protéger, diffuser et utiliser l'information utile à des fins stratégiques.

L'information utile est celle dont les différents niveaux de décision de l'entreprise ont réellement besoin, pour améliorer le positionnement de celle-ci, dans son environnement concurrentiel.

Parallèlement, le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication a contracté l'espace et le temps, en conduisant à une dématérialisation de l'économie. De surcroît, il a rendu les marchés plus concurrentiels et l'environnement des entreprises plus complexe, plus mouvant et moins perceptible. Ainsi, chaque entreprise connaît, aujourd'hui, de nouvelles contraintes, de plus en plus pesantes.

D'où, la nouvelle société fondée sur l'information et le savoir se caractérise par le rythme exponentiel des progrès scientifiques et technologiques. Ceux-ci ébranlent en permanence les organisations, y introduisant des changements discontinus, des ruptures, des accélérations soudaines qui rendent l'avenir hautement imprévisible.

Ce contexte a entraîné un accroissement important du volume des informations, ce qui impose à l'entreprise de s'adapter pour se tenir et se développer. Il est évident pour elle de rechercher de nouveaux moyens pour faire face aux défis posés par l'instabilité de son environnement à l'aide d'une démarche qui fournit une compréhension fine de l'environnement de l'entreprise en utilisant les informations auxquelles elle a accès.

Cela met en évidence le rôle de l'information dans la survie de l'entreprise, qui doit s'assurer des moyens nécessaires pour acquérir les informations nécessaires pour son fonctionnement, et plus précisément, pour ses décisions. Vu la complexité de l'environnement et la nécessité croissante de sa surveillance, et afin d'assurer une prospective pertinente permettant de prévoir les risques et les opportunités dont il engendre, la disposition d'un système de surveillance continue est devenue nécessaire. Cela est assuré par une activité dont les entreprises et les Etats ont développée au cours des dernières années, qui est l'intelligence économique.

Cependant, les entreprises évoluent actuellement dans un environnement complexe, instable et imprévisible par le phénomène de la mondialisation, par la pluralité des échanges, par l'accroissement de la masse d'informations et sa vitesse de circulation, ainsi que par les multiples facettes de la crise économique.

Dans ce sillage, l'IE incite donc à une recherche ordonnée et systématisée de données et d'informations précises sur les concurrents, les fournisseurs, les sous-traitants, les clients, les partenaires ... à identifier les vulnérabilités, en vue de les anticiper. Face aux différents défis, l'Intelligence économique est une activité transversale, qui incite à penser autrement et qui peut être pratiquée à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise et dans de nombreux domaines d'expertise.

Afin d'être effective et efficace, elle nécessite la mobilisation de ressources humaines, matérielles et techniques conséquentes et variables, en fonction de la dimension de la structure (des experts en veille et des logiciels adaptés).

Désormais, l'Intelligence Economique est une palette d'outils visant à offrir aux dirigeants les moyens de maîtriser l'information stratégique. Qu'il s'agisse de collecte, de protection ou de diffusion de l'information, ces outils aident l'entreprise à adopter une position proactive. Ils conduisent cette dernière à s'interroger sur ses besoin informationnels, ses données sensibles, sa capacité d'influence, pour la conduire à mieux formuler et dérouler sa stratégie. Plus

l'environnement est complexe, plus l'IE est utile, voire indispensable, au pilotage de l'entreprise.

De ce qui précède, l'Intelligence Économique permet de concentrer l'énergie de l'entreprise sur la notion de l'information pertinente, de définir des formats de diffusion adaptés aux différents destinataires dans le monde économique, et s'organiser pour gérer l'information stratégique qui est devenu un impératif pour la survie et la sécurité économique de l'organisation dans leurs prises de décisions mais aussi une nécessité impérieuse pour les managers de la réactivité à la proactivité.

Audrey Knauf déclare : « Ils nous semblent être en effet plus restrictifs par rapport à ce que couvre l'IE dans son ensemble, à la fois offensive et défensive, c'est-à-dire les aspects liés à la veille (surveillance et capitalisation), à la protection (défense et sécurité) et à l'influence »¹.

Les différentes actions d'intelligence économique sont intimement liées à l'information qui demeure leur objet, on retrouve d'abord la veille consistant à collecter de l'information de manière organisée sur l'environnement de l'organisation. La protection informationnelle s'apparente à la sécurisation du patrimoine immatériel, enfin l'influence est entendue comme une capacité à diffuser de l'information sur un environnement afin de modifier le comportement d'autres agents.

On outre, l'Intelligence Economique peut être considérée comme une pratique managériale au service des décideurs de l'entreprise ayant pour but d'améliorer la compétitivité, car elle répond aux préoccupations des décideurs pour résoudre leurs problèmes décisionnels et améliorer la position stratégique de l'entreprise dans son environnement.

C'est une démarche qui garantit l'efficacité opérationnelle au quotidien et aide à préparer les conditions d'une meilleure performance.

L'IE se déploie selon une démarche séquentielle en huit étapes :

1. Prendre conscience : reconnaître l'existence d'un besoin en information et de sa destination et de bien le définir, en cernant les risques inhérents à celle-ci.

¹ Audrey Knauf, Les dispositifs d'intelligence économique : compétences et fonctions utiles à leur pilotage, L'Harmattan, 2010, p28.

2. Collecter : Il s'agit d'interpeler les sources d'information accessibles et de recueillir les ressources disponibles, mais utiles. La recherche peut être effectuée grâce à des outils de veille.
3. Traiter : L'information brute recueillie doit être traitée, c'est-à-dire, hiérarchisée, synthétisée et, éventuellement, décryptée, selon les besoins exprimés.
4. Analyser : Fiabiliser et interpréter l'information pour l'inclure dans le paramétrage de la décision, sous une version formalisée.
5. Diffuser : détenir l'information ne suffit pas, encore faut-il mettre en place un circuit de partage efficace, pour que les acteurs du système soient au courant au bon moment.
6. Exploiter : Etre au courant ne suffit pas, encore faut-il savoir exploiter à bon escient l'information reçue.
7. Protéger : il s'agit de couvrir les risques liés aux outils de communication et de stockage de l'information, qui pourraient altérer celle-ci. Cette sécurité vise aussi à sensibiliser les collaborateurs sur les risques éventuels liés à leur comportement, susceptibles de trahir le dispositif de sécurité mis en place.
8. Exercer un lobbying : être actif dans les réseaux et savoir, grâce à la manipulation de l'information, influencer les décideurs locaux, nationaux et/ou internationaux afin de les amener à prendre des décisions qui vous sont favorables.

L'intelligence économique n'est pas une théorie d'universitaires éloignés des réalités de l'entreprise mais bien un ensemble de méthodes de travail, de pratiques à mettre en place au sein de l'entreprise pour lui permettre d'être plus compétitive, plus inventive, plus agile, et plus apte à préserver son patrimoine immatériel.

L'objet de cette thèse est de contribuer à mieux cerner la problématique de la démarche d'intelligence économique comme processus informationnel indispensable à la maîtrise de l'environnement de l'entreprise.

Pour le faire, nous sommes basés sur une étude empirique qui vise à exploiter un ensemble d'entreprises algériennes, d'où nous avons pu déduire deux points essentiels :

1. L'intelligence économique est un levier entre les mains des entreprises qui veulent d'une part anticiper tout changement susceptible d'influencer leurs devenir par la mise en place d'un dispositif efficace de veille stratégique, et d'une autre part gérer les risques liés à l'environnement de l'entreprise, tout en protégeant le patrimoine informationnel de l'entreprise.

2. L'intelligence économique dans sa deuxième dimension, à savoir offensif, permet à l'entreprise d'imposer les changements souhaités qui favorisent la stratégie de l'entreprise, autrement dit à modéliser l'environnement au profit de l'entreprise.

Désormais, les entreprises algériennes sont appelées à se mettre à l'heure de l'intelligence économique pour une meilleure performance fondée sur la maîtrise de l'information, et pour une présence plus efficace sur un marché mondial de plus en plus concurrentiel.

Les entreprises algériennes doivent être sensibilisées et encouragées à mettre en pratique l'intelligence économique afin qu'elles puissent prendre leur place dans un processus de mondialisation qui semble se construire sans elles.

Bibliographie

1. Alain Beitone et al., Dictionnaire des sciences économiques, Armand Colin, 2001.
2. Alain Bloch, L'intelligence économique, 2eme édition, Economica, 1999, p13.
3. Alain Desreumaux et al. Stratégie, Pearson, 2009, p77.
4. Alain Juillet, Du renseignement à l'intelligence économique, la revue défense nationale et sécurité collective, édition comité d'étude de défense nationale, Numéro 12, 2005, p 13.
5. Alfred CHANDLER, Stratégies et structures de l'entreprise, Editions d'Organisation, 1972.
6. Amadou Diop, Développement local, gouvernance territoriale : enjeux et perspectives, KARTHALA Editions, 2008, P 171.
7. Amaury Grimand, L'appropriation des outils de gestion: vers de nouvelles perspectives théoriques ?, publications de l' Université de Saint-Etienne, 2006, p200.
8. Andreia Lemaître, Organisations d'économie sociale et solidaire. Lecture de réalités Nord et Sud à travers l'encastrement politique et une approche plurielle de l'économie, Presses univ. de Louvain, 1 janv. 2009, p7.
9. Antoine Violet-Surcouf, Les opérations d'influence offensives sur Internet, La Bourdonnaye Edition, 2014, p15.
10. Ariff Syah Juhari et Derek Stephens, Tracing the origins of competitive intelligence trough history, Journal of competitive intelligence and management, Vol. 3, No 4, 2006, p66.
11. Arnaud Groff, 100 questions pour comprendre et agir Manager l'innovation, AFNOR, 2009, p160.
12. Arnaud pelletier et patrick cuenot, intelligence économique, mode d'emploi : maitriser l'information stratégique de votre entreprise, PEARSON, 2013, p202-203.
13. Association Française de Normalisation. Norme XP X 50-053, Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille, 1998, Paris, Afnor, p23, ISSN : 0335-3931.
14. Audrey Knauf, Les dispositifs d'intelligence économique : compétences et fonctions utiles à leur pilotage, L'Harmattan, 2010, p28.
15. Badreddine ROUDANI, Mise en place d'une méthodologie d'analyse automatique de l'information textuelle sans dépendance de la langue pour la veille technologique, thèse de doctorat, Université D'AIX-MARSEILLE, 2000, p6.

16. Béatrice Foenix-Riou, Recherche éveillée sur Internet : mode d'emploi: Outils et méthodes pour explorer le web, 2011, p212.
17. Bekaddour Hassen, veille stratégique et intelligence économique, EUE, 2014, p116.
18. Bénédicte Delloye, L'intégration de l'environnement dans l'entreprise, Wolters Kluwer Belgium, 2011, p15.
19. Bennamar Hafida, Impact de l'environnement et modes organisationnels : Cas de l'entreprise Algérienne, Thèse de doctorat, université Abou Bekr Belakaid Tlemcen, 2013, p 64.
20. Bernard Besson et al. Modèle d'intelligence économique, Economica, Paris, 2004.
21. Bernard Besson et Jean-Claude Possin, Du renseignement à l'intelligence économique, Editions Dunod, 2001.
22. Bernard Besson et Jean-Claude Possin, L'audit d'intelligence économique : Mettre en place et optimiser un dispositif coordonné d'intelligence collective, Dunod, 2002, p3.
23. Bernard Guillon, Risque: formalisations et applications pour les organisations, L'Harmattan, 2007, p33.
24. Bernard Merck et Pierre-Éric Sutter, Gestion des compétences, la grande illusion : Pour un new deal «compétences», De Boeck Supérieur, 9 févr. 2009, p147.
25. Bertrand Delecroix, La mesure de la valeur de l'information en Intelligence Economique, Thèse de doctorat, Université de Marne-la-Vallée, 2005, p21.
26. Bourgeois Louis Joseph, Strategy and Environment : A Conceptual Integration, Academy of Management Review, vol. 5, n° 1, 1980, p35.
27. Brice Cornet, Mieux gérer votre entreprise grâce à la mise en place d'outils e-management: Méthodologies, implémentation et bénéfices pour les indépendants, TPE et PME, Edipro, 2013, p 290, p248.
28. BRILMAN, les meilleurs pratiques du management, Edition d'organisation, 4ém éd, Paris, 2003, p288.
29. Bruno Le Roux, Rapport d'information sur la candidature de la France à l'exposition universelle de 2025, Assemblée nationale, 28 oct. 2014, p456.
30. Bruno Martinet et Jean-Michel Ribault, la veille technologique, concurrentielle et commerciale, 2^{ème} édition, Edition d'Organisation, 1992
31. Bruno Martinet et Yves-Michel Marti, l'intelligence économique: les yeux et les oreilles de l'entreprise, les Editions d'Organisation, 1995.
32. Bureau international du travail, Promouvoir l'emploi : politiques, compétences, entreprises, International Labour Organization, 2004, p100.

33. Caroline Gallez et Aurore Moroncini, Le manager et l'environnement : outils d'aide à la décision stratégique et opérationnelle, PPUR presses polytechniques, 2003, p4.
34. Cathy Fisher, The impact of perceived environmental uncertainty and individual differences on management information requirements: A research note, Accounting, Organizations and Society, Vol 21, n°4, 1996.
35. Célia Derhan Dubos, Sciences économiques et techniques commerciales : Technicien conseil vente, Educagri Editions, 2013, p14.
36. Chedia Dhaoui, Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique, Thèse de Doctorat, Université Nancy 2, 2008, p242.
37. Christian Harbulot et Philippe Baumard, Article : Perspective historique de l'intelligence économique, Revue Intelligence économique, 1997, p2, 3.
38. Christian Harbulot, Manuel d'intelligence économique, PUF, 2012, p331.
39. Christian Marcon et Nicolas Moinet, L'intelligence économique, 2^{ème} édition, Dunod, 2011, p27-28.
40. Claude Billet, Guide de développement personnel et professionnel pour managers et cadres, Editions Maxima, 2006, p278.
41. Claude Marcil, Comment chercher: les secrets de la recherche d'information à l'heure d'Internet, Éditions MultiMondes, 2001, p1.
42. Claude Revel, Intelligence Economique et gouvernance compétitive, la documentation française, 2006.
43. Cohen Corine, Veille et intelligence stratégiques, Lavoisier, 2004.
44. Commission Européenne, Livre vert "Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises", Office des publications officielles des communautés européenne, Juillet 2011, p8.
45. Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, Guide des bonnes pratiques en matière d'information sur la gouvernance d'entreprise, United Nations Publications, 2007, p7.
46. Craig Fleisher and Babette Bensoussan, Business and Competitive Analysis: Effective application of new and classic methods, Financial Times Press, USA, February, 2007, p491.
47. Daniel Rouach, La veille technologique et l'intelligence économique, PUF, 1996, p126.
48. Daniel Rouach, Management du transfert de technologie : l'art de coopérer, innover, veiller, PUF, 1999.

49. Délégation interministérielle à l'intelligence économique, Guide de l'intelligence économique pour la recherche, 2012, p31.
50. Denis Bertrand, Profil Organisationnel de l'Uqam : Approche Théorique et Étude Comparée, PUQ, 1987, p18.
51. Denis Proulx, Management des organisations publiques : théorie et applications, PUQ, 2008, p125.
52. Département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC, Politique générale de l'entreprise Strategor, DUNOD, 4 édition, 2004, p34.
53. Dominique Dieng, Intelligence stratégique: Guide pour la recherche et l'innovation, Presses universitaires de Namur, 2014, p31.
54. Driss Guerraoui et Xavier Richet, Intelligence économique et veille stratégique: défis et stratégies pour les économies émergentes, L'Harmattan, 2005, p26.
55. Duncan Robert, Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainties, Administrative Science Quarterly, Vol 17, N°3, 1972.
56. Emmanuel-Arnaud Pateyron, Management stratégique de l'information, Economica, 1994, p26.
57. Eric Caprioli et al. Protection du patrimoine informationnel, CIGREF, 2007, p3.
58. Eric Cobut et Géraldine Bomal, Motiver, être motivé et réussir ensemble, Edipro, 2009, p41.
59. Eric Schwarz, La Révolution des systèmes : une introduction à l'approche systémique, Delval, 1988.
60. Étude menée avec le soutien du programme de la Commission européenne, Intelligence Economique Un guide pour débutants et praticiens, Iorraine, 2002, P20.
61. Eunika Mercier-Laurent, Les écosystèmes de l'innovation, Lavoisier, 2011, p147.
62. Fabien Lepoivre, Benchmarking concept et méthodologie, NEVAOCONSEIL, 2005, p16, 17, 18.
63. Fanny Dufour, Approche dynamique de l'intelligence économique en entreprise, Thèse de doctorat, Université européenne de Bretagne, 2010, p235.
64. Florent A. Meyer, Pratiques de benchmarking + Le challenge partenarial, BoD - Books on Demand France, 2013, p114.
65. Florent Ledentu et Nathalie Brender, Gouvernance d'entreprise Quels défis pour les PME?, Centre patronal, 2012, p8.
66. François Jakobiak, L'intelligence économique en pratique, Les Editions d'Organisation, 1998.

67. François Jakobiak, L'intelligence économique La comprendre L'implanter L'utiliser, 2^{ème} tirage, Editions d'Organisation, 2006.
68. François Jeanne-Beylot, Besoin en cotation de l'information en intelligence économique, La Bourdonnaye Edition, 2^{ème} édition, 2014.
69. François Leroux, Introduction à l'économie de l'entreprise, Gaëtan Morin Éditeur, 3 e éd., 1992, p. 144.
70. Frank Bournois et Pierre-Jacquelin Romani, L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises, Economica, 2000.
71. Frank J. Farnel, Le lobbying : stratégies et techniques d'intervention, Editions de l'organisation, 1994.
72. Frédérique Péguiron, L'intelligence économique au service des acteurs de l'université: la question du partage de l'information sur les campus, L'Harmattan, 2008, p23.
73. Frion Pascal et al. Accompagnement à la recherche d'information économique : intelligence économique expliquée pour une PME-PMI, Saint Aignan de Grand Lieu : Acrie, 2004.
74. Gaëtan Tremblay et Paulo Freire Vieira, Le rôle de l'université dans le développement local, PUQ, 2012, p24.
75. Gareth Morgan, Images de l'organisation, Presses Université Laval, 1999, p79.
76. Gerald Balm, Evaluer et améliorer ses performances: le Benchmarking, Association française de normalisation, 1994.
77. Gilbert Bron et all. L'entreprise horticole : approche globale et durable, diagnostic, Educagri Editions, 2012, p53.
78. Gilbert Paquette, Modélisation des connaissances et des compétences Un langage graphique pour concevoir et apprendre, Presses De L'université Du Québec, 2002, p3.
79. Gilles Balmisse et Denis Meingan, La veille 2.0 et ses outils, Lavoisier, 2008, p17.
80. Guy Frécon, Méthodologie appliquée de la dissertation économique : 20 sujets de dissertation d'économie d'entreprise, Presses Universitaires Lyon, 1997, p26.
81. Guy Massé et Françoise Thibaut, Intelligence économique: Un guide pour une économie de l'intelligence, De Boeck Université, 2001, p8.
82. Henri Martre et al. Intelligence Economique et stratégie des entreprises, La Documentation Française, 1994.
83. Henri Truchy et Auguste Murat, précis d'économie politique 2 tomes, Nouvelles Editions Latines, 1951, p20.

84. Henry MINTZBERG, Structure et dynamique des organisations, Editions d'Organisation, 1998, p18.
85. Ilyes MANCER et Mokhtar KHELADI, L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE AU SERVICE DE L'INNOVATION DANS L'ENTREPRISE ?, Revue des Sciences Économiques et de Gestion, Numéro 16, 2016, p28.
86. Inès Boulifa Tamboura, Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, Thèse du doctorat, université de TUNIS, 2008, p23.
87. Institut Innovation et Informatique pour l'entreprise: La veille stratégique : les yeux et les oreilles de votre entreprise.pdf, 2001, p12.
88. Isabelle Goos, "Oser" la stratégie du succès pour votre association : Manuel à l'usage des petites et moyennes associations, Edipro, 2016, p49.
89. Jacques de Guerny et Raymond Delbès, Gestion concurrentielle: pratique de la veille, Delmas, 1993.
90. James O'Brien, Introduction aux systèmes d'information, Chenelière/McGraw-Hill, 2003, p11.
91. Jean Farges, Entreprises et crises: Identifier, s'organiser, maîtriser : exemples dans l'agroalimentaire, France Agricole Editions, 2004, p155.
92. Jean-Louis Le Moigne, La modélisation des systèmes complexes, Dunod, 1993.
93. Jean-Louis Levet, l'intelligence économique : mode de pensée, mode d'action, Economica, 2001.
94. Jean-Louis Del Bayle, Initiation aux méthodes de recherche en sociales, L'Harmattan, Paris, 2000, P120.
95. Jean-Louis Magakian et Marielle Audrey Payaud, 100 fiches pour comprendre la stratégie e l'entreprise, Editions Bréal, 2007, p201.
96. Jean-Noël Anderruthy, Techniques de veille et e-réputation: comment exploiter les outils Internet ?, Editions ENI, 2009, p10.
97. Jean-Philippe Baur, Témoignages sur l'intelligence économique, Editions Publibook, 2009, p49.
98. Jean-Pierre Dufau, L'intelligence économique, Commission de la coopération et du développement, 2010, p9.
99. Juillet Alain, Commission nationale consultative de la formation de l'IE, référentiel de formation en intelligence économique, SGDN, paris, 2005.

100. Kenneth Laudon et al. Management des systèmes d'information, Pearson, 11^{ème} édition, 2010, p30.
101. Laure Lavorata et all. Mercatique Tle STG, Editions Bréal, 2007, p27.
102. Laurent Bélanger et Jean Mercier , Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations, Presses Université Laval, 2006, p78.
103. Laurent Hermel, Maitriser et pratiquer ... veille stratégique et intelligence économique, 2eme édition, AFNOR, 2007, p7.
104. Laurent Hermel, stratégie de gestion des réclamations clients, 2e édition, AFNOR, 2006.
105. Lesca Humbert, Pour un management stratégique de l'information, Revue Française de Gestion. n°90,1992.
106. Lesca Humber et Lesca Nicolas, Les signaux faibles et le veille anticipative pour les décideurs : Méthodes et applications, Lavoisier, 2011, p233.
107. Lesca Humbert, Veille stratégique pour le management stratégique : Etat de la question et axes de recherche, Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, 1994.
108. Lesca Humbert, Veille stratégique, la méthode L.E.SCAning®. Ed. ems, Management et Société, 2003, p10.
109. Loïc Harriet, L'intelligence économique à la lumière des concepts managériaux l'étude de cas d'une entreprise du secteur énergétique, thèse de doctorat, Université de BORDEAUX, 2014, p281.
110. Lorraine. Conseil régional, Communautés européennes, Intelligence Economique Un guide pour débutants et praticiens, Conseil régional de Lorraine, 2002, p29.
111. Luc Chaput, Modèles Contemporains en Gestion: Un Nouveau Paradigme, la Performance, PUQ, 2007, p38.
112. Ludovic François, Intelligence territoriale : l'intelligence économique appliquée au territoire, Lavoisier, 2008, p81.
113. Maité Leblicq, La responsabilité sociétale des entreprises, Wolters Kluwer Belgium, 2009, p9.
114. Manuel Cartier et al. , Maxi Fiches de Stratégie, Dunod, 2010, p159.
115. Marc Audigier et al. L'intelligence économique: un nouvel outil de gestion, Editions Maxima, 2003, p7.
116. Marc Lebailly et Alain Simon, Pour une anthropologie de l'entreprise : éloge de la pensée sauvage, Pearson Education France, 2007, p187.

117. Marc Montoussé et all. 20 dissertations d'analyse économique et historique des sociétés contemporaines, Editions Bréal, 2004, p105.
118. Marc Mormont et Guido Van Huylbroeck, À la recherche de la qualité : analyses socioéconomiques sur les nouvelles filières agro-alimentaires, Editions de l'ULG, 2001, p114.
119. Marc Vandercammen, Marketing : l'essentiel pour comprendre, décider, agir, De Boeck Supérieur, 2006, p269
120. Marie-Josée Couchaere, Le développement de la mémoire: outils pour une mémoire dynamisée, ESF Editeur, 2001, p18.
121. Marie-Pierre Blin-Franchomme, Entreprise et développement durable : Approche juridique pour l'acteur économique du 21^o siècle, Wolters Kluwer France, 24 févr. 2011.
122. Mary Jo Hatch et Ann L. Cunliffe, Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples, De Boeck Supérieur, 7 août 2009, p60.
123. Maryse Salles et al. MEDESIIE : une méthode de conception de systèmes d'Intelligence Economique. Communication au colloque IDMME'2000, Montréal, Canada, 16 -19 Mai 2000.
124. Mathieu Guidère, Traduction et Veille stratégique multilingue, Editions Le Manuscrit, 2008, p18.
125. Mercedes Bresso et Alain Haurie, Gestion de l'environnement et entreprise, PPUR presses polytechniques, 1996, p2.
126. Michel Bonami et all. Management des systèmes complexes : pensée systémique et intervention dans les organisations, De Boeck Supérieur, 1993, p23.
127. Michel Darbelet et al. Notions fondamentales de management, Foucher, 2006, p38
128. Michel Kalika, Management et TIC, Wolters Kluwer France, 2006, p147.
129. Michel Monereau, Management des organisations touristiques : 1re et 2e années, 2eme édition, Editions Bréal, 2008, p72.
130. Michel-Henry Bouchet, Intelligence économique et gestion des risques, Pearson Education France, 2007, p7, 28, 182.
131. Michelle Gillet et Patrick Gillet, Management des systèmes d'information, 3^{eme} édition, Dunod, 2013, p9.
132. Michelle Gillet et Patrick Gillet, SIRH Système d'information des ressources humaines, Dunod, 2010, p10, 11, 12.

133. Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, Manuel De Formation En Intelligence Economique En Algérie, DGIEEP/MIPMEPI, 2010, p12.
134. Ministère de l'Industrie et des Mines, Bulletin d'information Statistique N°30, Edition mai 2017, p8.
135. Najoua BOUAKA, Développement d'un modèle pour l'explicitation d'un problème décisionnel : un outil d'aide à la décision dans un contexte d'intelligence économique, Doctorat, l'université Nancy 2, 2004, p12.
136. Nathalie Costa, Veille et Benchmarking, ellipses, 2008, p48.
137. Nicolas Chazaud et al. Influence et réputation sur Internet : Communautés, crises et stratégies, La Bourdonnaye Edition, 2014.
138. Nicolas Humeau, L'abécédaire des managers et consultants, Wolters Kluwer France, 2006, p81.
139. Nicolas Moinet, Petite histoire de l'intelligence économique: une innovation à la française, L'Harmattan, 2010, p27.
140. Norbert Lebrument, Intelligence économique et management stratégique: le cas des pratiques d'intelligence économique des PME, L'Harmattan, 2012, p18.
141. OECD, Science, technologie et industrie : tableau de bord de l'OCDE 2009, OECD Publishing, 18 mai 2010, p100.
142. OECD, Statistics Canada, Gestion des connaissances Mesurer la gestion des connaissances dans le secteur commercial: premiers résultats, OECD Publishing, 2004, p12.
143. Olivier Dubigeon, Mettre en pratique le développement durable : quels processus pour l'entreprise responsable ?, Pearson Education France, 2005, p23.
144. Olivier Nallis, Veille Opérationnelle, Sconde édition, 2012, p8.
145. Ordre des experts comptables, La gestion environnemental : levier de performance pour les entreprises, DUNOD, 2008, p151.
146. Organisation de coopération et de développement économique, Les économies en transition face à l'environnement : Progrès en Europe centrale et orientale et dans les nouveaux Etats indépendants, OECD, 2000, p176.
147. Organisation mondiale des douanes, La stratégie mondiale en matière d'information et de renseignement, WCO, 2005, p67.

148. Pascal Vidal et al. , système d'information organisationnel, PEARSON Education, 2005, p43.
149. Pascale Auger, Manager des situations complexes : quelles compétences développer pour l'entreprise de demain ?, DUNOD, 2008, p7.
150. Patrick Joffre et Gérard Koenig, Stratégie d'entreprise : antimmanuel, Economica, 1985, p29.
151. Philippe Delstanche, Vers un leadership solidaire : La sociocratie, une nouvelle dynamique pour les organisations, Edipro, 2014, p58.
152. Philippe Gloaguen et al. Le Routard - Le guide de l'intelligence économique, Hachette, 2014, p14.
153. Philippe Gloaguen et al. Le Routard - Le guide de l'intelligence économique, Hachette, 2012, p5.
154. Philippe Kislin, Modélisation du problème informationnel du veilleur dans la démarche d'intelligence économique, Thèse de Doctorat, Université Nancy 2, 2007, p73, p67.
155. Philippe Malaval et Christophe Bénaroya, Marketing Business to Business, Pearson, 2013, p140.
156. Pierre Larrat, Benchmark européen de pratiques en intelligence économique, Editions L'Harmattan, 2008.
157. Pierre Vianin, La motivation scolaire : comment susciter le désir d'apprendre ?, De Boeck Supérieur, 2006, p28
158. Pierrette Bergeron, Veille stratégique et PME Comparaison des approches gouvernementales de soutien, Presses de l'Université du Québec, 2000, p1.
159. Pierre-Yves Debliquy, Chercher n'est pas trouver: Outils, méthodes et stratégies à l'usage de ceux pour qui l'information compte, Edipro, 2015, p46.
160. René Colas, Comment, par l'Écoute, améliorer la Compétitivité de votre Entreprise?: La règle des 4 E, Société des Ecrivains, 2013, p61.
161. Rita-Maria Züger, Direction d'une équipe - compétences de base en leadership : principes et méthodes théoriques avec exemples, exercices et solutions, Compendio Bildungsmedien AG, 2011, p33.
162. Roland de Bruecker, Stratégies organisationnelles, Economica, 1995, p26.
163. Rostaing Hervé, Veille Technologique et Bibliométrie : Concepts, Outils, Applications, Thèse de doctorat, Université de Marseille, 1993, p9.
164. Silem Ahmed, Lexique d'économie, Edition Dalloz, 1999, p265.

165. Sophie Larivet et François Brouard, stratégies des PME et pratique de l'intelligence économique et de la veille stratégique, Académie de l'entrepreneuriat, 2007, p 69.
166. Sophie Larivet, Intelligence économique: enquête dans 100 PME, L'Harmattan, 2009, p77.
167. Sophie Larivet, Les manifestations de l'intelligence économique dans les PME, L'Harmattan, 2004.
168. Stéphane Goriaet al. Le processus d'Intelligence Economique : Une étude selon le point de vue de l'infomédiaire et des problématiques de recherche d'information. Colloque ATELIS (Ateliers d'Intelligence Stratégique) (Poitiers), Jan 2005, France. P86. <sic00001384>.
169. Steve William Azeumo, L'intelligence économique camerounaise (IEC), Editions L'Harmattan, 2013, p9.
170. Suzanne Rivard et Jean Talbot, Le Développement de Systèmes d'Information: Une Méthode Intégrée à la transformation des processus, 3^{ème} édition, PUQ, 2001, p20.
171. Sylvie Robert et Annik Ollitrault-Bernard, Le capital mémoire : identifier, analyser, valoriser l'expérience dans les institutions, ECLM, 2005, p115.
172. Thierry Brunet et al. Management des organisations : terminale STG, édition Bréal, 2006, p91.
173. Thierry Brunet et all., Management des organisations : première STG, sciences et technologies de la gestion, Editions Bréal, 2005, p59.
174. Thierry Colmant, Au coeur de votre réussite ... le marketing, Edipro, 2009, p38.
175. Tugrul Atamer et Roland Calori, Diagnostic et décisions stratégiques, Dunod Entreprises, 1993.
176. Ulrike Mayrhofer, Management stratégique, Editions Bréal, 2007, p19.
177. Ulrike Mayrhofer, Marketing, Editions Bréal, 2006, p34.
178. Valérie Baron, Pratiquer le management environnemental, les réponses à vos questions, Afnor, 2005, p25.
179. VECTEURPLUS, l'art de l'information qualifiée : quelle est l'utilité d'une veille commerciale pour la prospection, juin 2009, p4.
180. Virpi Pirttimäki, Business intelligence as a managerial tool in large Finnish companies, doctoral thesis, Tampere University of Technology, p76, 2007.
181. Volet Vagusan, Schema regional de prevention, ARS, 2011, p37.
182. Von Bertalanffy, Théorie générale des systèmes, Dunod, 1991. p 32.

183. Zakaria Diakité, Qu'est-ce que l'Intelligence Economique (IE) et quelle est son utilité pour l'Afrique ?, IE Afrique, 2011, p5.
184. Xiaofeng CHEN, Impact of business intelligence and IT infrastructure flexibility on competitive advantage: An organizational agility perspective, doctoral thesis, University of Nebraska, p18, 2012.

Liste des tableaux

Chapitre I : L'IE concepts et fondements

Tableau 1 Typologie de l'information	22
Tableau 2 les sources formelles d'information	24
Tableau 3 Éléments composants un système dans la définition dite « triviale »	26
Tableau 4 la vision fonctionnelle du système d'information.....	29
Tableau 5 Les étapes de la gestion du mémoire d'entreprise	39
Tableau 6 Le passage de la révolution industrielle à la société de l'information.....	46
Tableau 7 Les différents types de veille et leurs paramètres.....	57
Tableau 8 Les éléments à surveiller pour la veille concurrentielle	61
Tableau 9 Modalités de fonctionnement de la veille active et passive	68
Tableau 10 Typologie de Benchmarking	79
Tableau 11 Méthodologie du Benchmarking	80
Tableau 12 Mode Push: les avantages et les inconvénients	81
Tableau 13 L'approche 5W+1H	102
Tableau 14 Axes, pilotes et plans des présentations synthèses des travaux du groupe OCDIE	104
Tableau 15 les phases du processus d'intelligence économique	108
Tableau 16 Positionnement de l'influence comme outil d'action pour l'entreprise	126
Tableau 17 L'IE pour la maîtrise des moments de la décision.....	129
Tableau 18 Différence entre la VS et IE	130
Tableau 19 Grille de répartition des facteurs selon les finalités de l'IE	132

Chapitre II : IE et l'environnement de l'entreprise

Tableau 1 La notion de finalité	159
Tableau 2 Les théories de l'école classique.....	164
Tableau 3 les théories de l'école des relations.....	170
Tableau 4 Structure de motivation définies par Mac Gregor	175
Tableau 5 les théories de l'école néo-classique	179
Tableau 6 Les configurations organisationnelles de H. Mintzberg.....	189
Tableau 7 Niveaux et nature des responsabilités sociales de l'entreprise.....	201
Tableau 8 les caractéristiques de l'environnement	210
Tableau 9 Les degrés d'incertitude induits par l'environnement.....	212
Tableau 10 portrait du macro-environnement de l'entreprise.....	222
Tableau 11 Application des Tic au processus d'intelligence économique.....	269



Tableau 12 Types d'anticipation.....	273
--------------------------------------	-----

**Chapitre III : Etude de cas : le rôle de l'intelligence économique dans la maîtrise de
l'environnement de l'entreprise**

Tableau 1 Le degré de l'échelle Likert.....	292
Tableau 2 Stabilité du questionnaire	297
Tableau 3 Les entreprises participant à l'étude	300
Tableau 4 Répartition des répondants selon le genre	304
Tableau 5 Répartition des répondants selon la profession	305
Tableau 6 Répartition des répondants selon le niveau d'étude	306
Tableau 7 Répartition des répondants selon les années d'expériences	307
Tableau 8 Réponses des répondants sur la question N°9	308
Tableau 9 Réponses des répondants sur les facteurs d'influence.....	309
Tableau 10 Réponses des répondants sur la question N°10	310
Tableau 11 Réponses des répondants sur la question N°11	311
Tableau 12 Réponses des répondants sur la question N°12	312
Tableau 13 Réponses des répondants sur la question N°13	313
Tableau 14 Résumé des réponses des répondants sur les questions du premier axe	315
Tableau 15 Les mesures de tendance centrale et de dispersion pour les questions du premier axe	315
Tableau 16 Réponses des répondants sur la question N°14.....	316
Tableau 17 Réponses des répondants sur la question N°15	317
Tableau 18 Réponses des répondants sur la question N°16.....	318
Tableau 19 Réponses des répondants sur la question N°17	319
Tableau 20 Réponses des répondants sur la question N°18.....	320
Tableau 21 Réponses des répondants sur la question N°19	321
Tableau 22 Réponses des répondants sur la question N°20.....	322
Tableau 23 Réponses des répondants sur la question N°21	323
Tableau 24 Réponses des répondants sur la question N°22.....	324
Tableau 25 Résumé des réponses des répondants sur les questions du deuxième axe	325
Tableau 26 Les mesures de tendance centrale et de dispersion des questions du deuxième axe	326
Tableau 27 Réponses des répondants sur la question N°23	327
Tableau 28 Réponses des répondants sur la question N°24.....	328
Tableau 29 Réponses des répondants sur la question N°25.....	329

Tableau 30 Réponses des répondants sur la question N°26	330
Tableau 31 Réponses des répondants sur la question N°27	331
Tableau 32 Réponses des répondants sur la question N°28	332
Tableau 33 Réponses des répondants sur la question N°29	333
Tableau 34 Tests de normalité	335
Tableau 35 Tableau 25 Test de signe pour la première hypothèse	336
Tableau 36 Test de signe pour la deuxième hypothèse	336
Tableau 37 Les freins et les vecteurs de l'étude.....	338

Liste des figures

Chapitre I : L'IE concepts et fondements

Figure 1 les composantes d'un système d'information	28
Figure 2 Le cycle du Renseignement (d'après F. Beau)	31
Figure 3 Les éléments fondamentaux de la gestion des connaissances	33
Figure 4 La chaîne linéaire du modèle hiérarchique des connaissances	34
Figure 5 Cycle de connaissance	35
Figure 6 La problématique de la capitalisation des connaissances	38
Figure 7 Importance Stratégique De La Gestion De L'information	40
Figure 8 le modèle SWOT	42
Figure 9 Les forces concurrentielles au sein d'un secteur d'après Porter	43
Figure 10 Le « bonzaï » de la surveillance de l'environnement	52
Figure 11 Les quatre grands types de veille	56
Figure 12 Règle des 4 B	67
Figure 13 Les étapes de la veille active.....	69
Figure 14 Exemple de fonctionnement de la cellule de veille	72
Figure 15 Cadre conceptuel des activités de veille, d'alerte et de réponse	73
Figure 16 Relation inverse entre marge d'anticipation et grosseur du signal.....	74
Figure 17 Le processus de veille stratégique	75
Figure 18 Model référentiel de la méthode L.E.SCAning	87
Figure 19 Le concept d'intelligence économique	95
Figure 20 Les objectifs de projet d'intelligence économique	96
Figure 21 Les niveaux d'intelligence économique	99
Figure 22 Les 5 pôles de l'intelligence économique.....	102
Figure 23 Le processus d'intelligence économique.....	106
Figure 24 Les différents éléments constituant un S.I.E.....	108
Figure 25 Les différents schémas possibles	111
Figure 26 Cartographie des métiers de l'intelligence économique	113
Figure 27 Les trois volets de l'intelligence économique	114
Figure 28 L'intelligence économique : un système défensif et offensif.....	115
Figure 29 Cycle de l'influence	124
Figure 30 Veille stratégique et intelligence économique	127
Figure 31 Le modèle AFDIE.....	132

Chapitre II : IE et l'environnement de l'entreprise

Figure 1 Cycle de vie d'une entreprise	146
Figure 2 La structure fonctionnelle	149
Figure 3 La structure Hiérarchico-fonctionnelle	151
Figure 4 La structure divisionnelle.....	152
Figure 5 la structure organisationnelle de Mintzberg.....	153
Figure 6 La structure matricielle	156
Figure 7 . La structure multidimensionnelle	156
Figure 8 Pyramide des besoins humains selon Maslow	173
Figure 9 Les facteurs de formation des coûts de transaction	196
Figure 10 L'entreprise comme système ouvert.....	197
Figure 11 Les trois piliers du RSE	202
Figure 12 Le Développement Durable, création de valeur durable pour l'entreprise.....	204
Figure 13 L'environnement de l'entreprise	220
Figure 14 Le macro-environnement.....	221
Figure 15 Les facteurs du microenvironnement.....	237
Figure 16 Matrice PESTEL, surveiller l'horizon.....	244
Figure 17 Système de management environnemental : processus d'amélioration continue ..	248
Figure 18 Les relations entre l'entreprise et son environnement.....	249
Figure 19 Innovation : une nécessité socio-économique	256
Figure 20 La méthode MADIE	264
Figure 21 Intelligence économique et aide à la décision	265
Figure 22 Rôle de l'I.E.S. dans les différentes composantes de la stratégie.....	268
Figure 23 L'intelligence économique pour maîtriser les changements de l'environnement .	271
Figure 24 L'anticipation prospective et stratégique	272
Figure 25 La protection de l'information.....	274
Figure 26 L'intelligence économique et l'interaction de l'entreprise avec son environnement	280

Chapitre III : Etude de cas : le rôle de l'intelligence économique dans la maîtrise de l'environnement de l'entreprise

Figure 1 Répartition des entreprises par wilaya	290
Figure 2 Le logiciel SPSS	295
Figure 3 Répartition des entreprises par date de création	301

Figure 4 Répartition des entreprises par activité	301
Figure 5 Répartition des entreprises par taille.....	302
Figure 6 Répartition des salariés par genre	302
Figure 7 Répartition des salariés par tranches d'âge.....	303
Figure 8 Répartition des répondants selon le genre	304
Figure 9 Répartition des répondants selon la profession.....	305
Figure 10 Répartition des répondants selon le niveau d'étude.....	306
Figure 11 Répartition des répondants selon les années d'expériences.....	307
Figure 12 Réponses des répondants sur la question N°9	308
Figure 13 Réponses des répondants sur les facteurs d'influence	309
Figure 14 Réponses des répondants sur la question N°10	310
Figure 15 Réponses des répondants sur la question N°11	311
Figure 16 Réponses des répondants sur la question N°12	312
Figure 17 Réponses des répondants sur la question N°13	313
Figure 18 Moyen des réponses sur les items du premier Axe.....	315
Figure 19 Réponses des répondants sur la question N°14	316
Figure 20 Réponses des répondants sur la question N°15	317
Figure 21 Réponses des répondants sur la question N°16	318
Figure 22 Réponses des répondants sur la question N°17	319
Figure 23 Réponses des répondants sur la question N°18	320
Figure 24 Réponses des répondants sur la question N°19	321
Figure 25 Réponses des répondants sur la question N°20	322
Figure 26 Réponses des répondants sur la question N°21	323
Figure 27 Réponses des répondants sur la question N°22	324
Figure 28 Moyen des réponses sur les items du deuxième Axe	326
Figure 29 Réponses des répondants sur la question N°23	327
Figure 30 Réponses des répondants sur la question N°24	328
Figure 31 Réponses des répondants sur la question N°25	329
Figure 32 Réponses des répondants sur la question N°26	330
Figure 33 Réponses des répondants sur la question N°27	331
Figure 34 Réponses des répondants sur la question N°28	332
Figure 35 Réponses des répondants sur la question N°29	333

Table des matières

Dédicace.....	I
Remerciement	II
Sommaire	III
Introduction général	1
Chapitre I : L'intelligence économique concepts et fondements	17
Introduction du chapitre	18
Section 1 : L'information, matière première stratégique.....	19
1. Introduction	19
2. Le besoin d'information	20
3. Typologie d'information	21
3.1 Information blanche, grise ou noire.....	21
3.2 Information ouvert ou fermé.....	22
3.3 Information brute ou élaborée	23
3.4 Information interne ou externe	23
4. Les sources d'information.....	23
4.1 Les sources formelles	24
4.2 Les sources informelles	25
5. Système d'information	26
5.1 Définition.....	26
5.2 Le rôle de SI dans l'organisation.....	28
6. Cycle de renseignement	29
7. L'entreprise face au défi de la gestion des connaissances	32
7.1 Le modèle hiérarchique	34
7.2 Cycle de vie de la connaissance	35
7.3 Capitalisation des connaissances	36
7.4 Mémoire d'entreprise	38
8. Stratégie et Information.....	40
8.1 L'analyse stratégique.....	41
8.2 Le modèle SWOT.....	41
8.3 Le modèle de Porter.....	42
9. L'information utile pour comprendre son environnement	44
10. Vers une société d'information	46

11. Conclusion.....	47
Section 2 : La veille stratégique, un processus informationnel	48
1. Introduction	48
2. Origine et historique de la veille	49
3. Les concepts de veille stratégique	50
3.1 Définition.....	50
3.2 Objectifs et finalités.....	53
3.3 Mode de fonctionnements et domaines d'application	54
4. Types de veille stratégique	55
4.1 La veille technologique	57
4.2 La veille concurrentielle	59
4.3 La veille commerciale	61
4.4 La veille environnementale	64
5. Règle des 4B.....	66
6. Veille et veilleur	67
6.1 Veille active et Veille passive	67
6.2 Veilleur	70
6.3 Cellule de veille	71
6.4 Signal d'alerte.....	72
7. Le processus de veille stratégique	74
7.1 Surveillance de l'environnement	75
7.2 Exploitation des résultats.....	76
8. Le Benchmarking	76
8.1 Définition.....	76
8.2 Typologie du Benchmarking	77
8.3 La méthodologie du Benchmarking	79
9. Veille stratégique sur internet	80
9.1 Techniques de veille sur internet (push, pull).....	81
9.2 Les outils de veille sur le web	82
10. Système de veille stratégique	84
11. La mise en place d'un dispositif de veille stratégique	85
11.1 La méthode L.E.SCAning (VAS_IC).....	86
12. Conclusion.....	88

Section 3 : Intelligence économique	90
1. Introduction	90
2. Aux origines de l'intelligence économique.....	91
3. Intelligence économique : de quoi s'agit-il ?	92
3.1 Définition.....	92
3.2 Rôles et objectifs	95
3.3 Caractéristiques et enjeux stratégique	97
4. Classification et problématique d'IE.....	98
4.1 Les niveaux d'intelligence économique	99
4.2 L'approche 5W 1H	101
5. Les cinq pôles de l'intelligence économique	102
6. Processus d'intelligence économique.....	105
7. La mise en œuvre d'un système d'intelligence économique.....	108
7.1 Des considérations à prendre	109
7.2 L'animation de la fonction d'intelligence économique au sein d'entreprise.....	110
7.3 Les acteurs du système d'intelligence économique.....	112
8. Les trois volets d'intelligence économique	114
8.1 La veille stratégique.....	115
8.2 La protection du patrimoine immatériel	116
8.2.1 Que faut-il protéger ?	117
8.2.2 Pourquoi protéger ?.....	117
8.2.3 Comment se protéger ?	119
8.3 La fonction d'influence	121
8.3.1 Qu'est-ce que l'influence ?	122
8.3.2 Le processus d'influence.....	123
8.3.3 Les actions d'influence	125
9. Veille stratégique au service de l'intelligence économique	127
9.1 De la veille stratégique à l'intelligence économique.....	128
9.2 La différence entre la veille stratégique et l'intelligence économique.....	129
10. Modèles d'intelligence économique.....	131
10.1 Le modèle de l'AFDIE	131
10.2 La méthode de conception MEDESIIE	133
10.3 Les modèles d'intelligence économique dans le monde	134

10.3.1 La France	134
10.3.2 Le Japon	135
10.3.3 Les États-Unis	136
10.3.4 L'Algerie.....	137
11. Conclusion.....	139
Conclusion du chapitre.....	140
Chapitre II : L'intelligence économique et l'environnement de l'entreprise	142
Introduction du chapitre	143
Section 1 : L'entreprise, approche globale et environnementale.....	144
1. Introduction.....	144
2. C'est quoi l'entreprise ?	145
3. Cycle de vie d'une entreprise.....	146
4. Les structures d'entreprise	148
4.1 La structure fonctionnelle	149
4.2 La structure Hiérarchico-fonctionnelle.....	150
4.3 La structure divisionnelle	151
4.4 La structure organisationnelle de Mintzberg	152
4.5 La structure matricielle	155
4.6 La structure multidimensionnelle	156
5. Classification des entreprises	157
6. Finalités et objectifs de l'entreprise	158
6.1 La finalité de l'entreprise :.....	158
6.2 Les objectifs de l'entreprise.....	160
7. Théories des organisations	162
7.1 La théorie classique	163
7.1.1 L'Organisation Scientifique du Travail (Frederic Winslow Taylor).....	164
7.1.2 Le travail à la chaîne et la standardisation de la production (Henry Ford).....	166
7.1.3 L'administration industrielle de l'organisation (Henri Fayol).....	166
7.1.4 L'administration bureaucratique (Max Weber)	168
7.2 Théorie des relations humaines	169
7.2.1 La prise en compte des conditions de travail (Elton Mayo)	171
7.2.2 La théorie des besoins et des motivations (Abraham Maslow)	172
7.2.3 La mise en phase des besoins individuels et organisationnels (Douglas Mac Gregor)	

7.2.4 L'enrichissement des tâches (Frederick Herzberg).....	175
7.3 La théorie mathématique	176
7.4 La théorie néo-classique	177
7.4.1 La décentralisation coordonnée (Alfred Sloan)	179
7.4.2 La direction par objectifs (Peter Drucker)	180
7.4.3 La direction participative par objectifs (Octave Gélienier)	182
7.5 Les théories contingentes des organisations	184
7.6 La théorie des configurations organisationnelles (Henry Mintzberg)	187
7.7 L'approche systémique	190
7.7.1 La cybernétique (Norbert Wiener)	191
7.7.2 Théorie générale des systèmes (Ludwig von Bertalanffy).....	192
7.8 Autres théories	193
8. L'entreprise, système ouvert.....	196
9. La Responsabilité sociale de l'entreprise.....	198
10. L'entreprise et le développement durable	203
11. Conclusion.....	205
Section 2 : L'environnement de l'entreprise.....	207
1. Introduction.....	207
2. L'environnement de l'entreprise.....	207
2.1 Définition.....	208
2.2 Caractéristiques de l'environnement	210
2.2.1 L'incertitude de l'environnement de l'entreprise :	211
2.2.2 Le dynamisme de l'environnement de l'entreprise :.....	213
2.2.3 La complexité de l'environnement de l'entreprise :	214
2.2.4 La turbulence de l'environnement de l'entreprise :	215
2.3 Opportunités et menaces de l'environnement	217
2.4 Spécificités de l'information environnementale	218
3. Les types d'environnement	219
3.1 Le macro-environnement.....	220
3.1.1 L'environnement Politique / Légal	222
3.1.2 Environnement économique	225
3.1.3 Environnement socioculturel	228
3.1.4 Environnement technologique	231

3.1.5 Environnement écologique	233
3.2 Le micro environnement.....	236
3.2.1 Les fournisseurs.....	237
3.2.2 La clientèle	239
3.2.3 La concurrence.....	241
3.2.4 Autres.....	242
4. Analyse PESTEL.....	243
5. Le système de management environnemental.....	246
6. Les interactions entreprise / environnement.....	248
6.1 L'impact de l'environnement sur l'entreprise :	249
6.2 L'impact de l'entreprise sur l'environnement :	252
7. Conclusion.....	253
Section 3 : Intelligence économique, outil de maîtrise de l'environnement de l'entreprise	254
1. Introduction.....	254
2. L'intelligence économique au service de l'innovation	255
3. L'intelligence économique et la gouvernance d'entreprise.....	258
4. L'IE, un mode de gouvernance pour la promotion du développement local	260
5. L'intelligence économique et la prise de décision	263
6. L'intelligence économique au service de la stratégie d'entreprise	265
7. Les TIC un outil indispensable pour une démarche d'intelligence économique	268
8. L'intelligence économique pour maîtriser les changements de l'environnement.....	270
8.1 La perception des changements de l'environnement.....	271
8.2 L'intelligence économique, outil de protection et de sécurité économique	273
8.3 Influencer pour imposer les changements souhaiter sur l'environnement	278
9. L'intelligence économique, une démarche réactive, préactive et proactive.....	279
10. L'intelligence économique, un outil de compétitivité à des fins de performances	281
11. L'intelligence économique pour détecter les opportunités et les menaces de l'environnement	283
12. Conclusion.....	285
Conclusion du chapitre.....	285
Chapitre III : Etude de cas : Le rôle de l'intelligence économique dans la maîtrise de l'environnement de l'entreprise	287
Introduction du chapitre	288

Section 1 : Méthodologie et procédures de l'étude.....	288
1. L'approche de l'étude	288
2. La population de l'étude	289
3. L'échantillon de l'étude	290
4. Outil d'étude	291
5. Procédures d'application de l'outil d'étude	293
6. Les limites et les difficultés rencontrées	293
Section 2 : Analyse et interprétation des résultats de l'étude	294
1. Les méthodes statistiques utilisées dans la recherche	294
2. La stabilité du questionnaire	296
3. Analyse et Interprétation des Axes d'étude	297
3.1 Présentation de l'entreprise	297
3.2 La description statistique de l'échantillon de l'étude	304
3.3 L'entreprise et son environnement	308
3.4 La contribution de la dimension défensive de l'IE dans la perception des changements et la gestion des menaces lié à l'environnement de l'entreprise	314
3.5 L'intelligence économique, un outil d'influence sur l'environnement.	325
4. Test de la normalité.....	334
5. Test des hypothèses.....	335
Section 3 : Résultats et recommandations de la recherche empirique	337
1. Résultats et synthèse	337
2. Suggestions et recommandations	338
Conclusion du chapitre.....	339
Conclusion général	340
Bibliographie.....	346
List des tableaux.....	358
List des figures.....	361
Table des matières.....	364
Annexe	371

Annexe



République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère des Etudes Supérieures et de la Recherche Scientifique



Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Questionnaire

Dans le cadre de la préparation de notre thèse de doctorat intitulée : « **L'intelligence économique et l'interaction de l'entreprise avec son environnement : Cas des Entreprises Algériennes** », veuillez adhérer à la réalisation de cette étude en répondant aux questions de ce questionnaire.

NB : Vos réponses seront utilisées uniquement à des fins scientifiques.

Merci beaucoup pour votre collaboration

Prière de mettre (x) à la réponse qui correspond à votre choix

1. Présentation de l'entreprise :

- ✓ Nom de l'entreprise :
- ✓ Date de création :
- ✓ Domaine d'activité :
- ✓ Effectifs :

Nombre des salariés	Genre		Age		
	Homme	Femme	20 - 35	35 - 50	Plus de 50

2. Renseignements généraux :

- ✓ Indiquer votre genre :
 - Homme Femme
- ✓ Profession :
- ✓ Niveau d'étude :
 - Niveau secondaire Niveau universitaire Post graduation Autre
- ✓ Années d'expériences :
 - Moins de 10ans Entre 10et 20ans Plus de 20ans

Axe 1 : L'entreprise et son environnement

✓ Votre entreprise, est-elle ouverte sur son environnement ?

Oui Non

Si oui, quel est le degré d'influence des facteurs suivants sur votre entreprise ?

Degré Facteur	Economiques	Sociales	Culturels	Politiques	Technologiques
Fort					
Moyen					
Faible					

✓ Dans votre domaine d'activité, comment évaluez-vous l'environnement ?

Complexe Incertain Dynamique Stable

✓ Comment votre entreprise considère son environnement ?

Source de menaces Source d'opportunités Les deux

✓ Selon vous, la maîtrise de l'information peut-elle aider votre entreprise à maîtriser son environnement ?

Oui Non

Si oui comment ?

.....
.....
.....

✓ Disposez-vous d'une cellule de veille au sein de votre entreprise ?

Oui Non

Pourquoi ?

.....
.....
.....

L'intelligence économique, c'est la maîtrise de l'information, le but étant de connaître son environnement extérieur et par conséquent d'adapter par avance sa conduite. Elle permet d'identifier les opportunités et les déterminants du succès, d'anticiper les menaces, de prévenir les risques, de se sécuriser, d'agir et d'influencer son monde extérieur dans une optique de compétitivité internationale.

Claude Revel

Axe 2 : La contribution de la dimension défensive de l'IE dans la perception des changements et la gestion des menaces lié à l'environnement de l'entreprise.

Items		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
1	La performance de l'entreprise dépend pour une large part de sa capacité à acquérir et exploiter l'information stratégique.					
2	L'intelligence économique est une démarche de management de l'information pertinente à forte valeur ajoutée.					
3	L'introduction de la notion d'intelligence économique garantie à l'entreprise une compréhension fine des changements de l'environnement afin de s'y adapter.					
4	La veille stratégique offre à l'entreprise la possibilité d'anticiper tout changement d'environnement susceptible de se produire et d'influencer son devenir.					
5	L'intelligence économique permet de saisir les opportunités de développement et les déterminants du succès.					
6	La mise en place d'un dispositif d'intelligence économique permet à l'entreprise d'identifier les menaces et de réduire les risques d'incertitude de son environnement.					
7	L'intelligence économique utilise des pratiques d'espionnage, de vol et de trafic					
8	La démarche d'intelligence économique assure la protection du patrimoine informationnel de l'entreprise.					
9	La mission de l'intelligence économique s'étend à la sécurité économique d'un pays.					

Axe 3 : L'intelligence économique, un outil d'influence sur l'environnement.

Items		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
1	L'intelligence économique est une démarche proactive permettant à l'entreprise d'influencer son environnement et d'imposer les changements souhaités.					
2	La pratique de l'influence donne à l'entreprise un aspect interactif face à l'environnement.					
3	Engager une politique d'influence permet à l'entreprise de configurer son environnement et de promouvoir ses intérêts dans un cadre légal.					
4	La mise en œuvre d'actions d'influence permettrait d'améliorer la performance et la compétitivité de l'entreprise.					
5	Dans un environnement en perpétuelle mutation, l'intelligence économique produit les changements qui favorisent la stratégie de l'entreprise.					
6	La démarche d'intelligence économique renforce les décisions stratégiques qui modifient l'environnement au profit de l'entreprise.					

7	La maîtrise des technologies d'information et de communication contribue à la réussite de la stratégie d'influence.					
---	---	--	--	--	--	--

Résumé :

De nos jours, l'entreprise n'est plus considérée comme un système fermé, mais comme un système ouvert qui survit et se développe dans un environnement en constante évolution, porteur de menaces et d'opportunités. En effet, l'entreprise est obligée d'être plus attentive aux changements et aux évolutions de leur environnement pour maintenir sa pérennité.

Dans ce contexte, a émergé le concept d'intelligence économique offrant à l'entreprise l'habileté non seulement de s'adapter à son environnement, mais aussi de l'adapter à ses besoins stratégiques, et par conséquent de maîtriser les changements provenant de son interaction avec l'environnement.

Certes, l'utilité de l'intelligence économique n'est plus à démontrer, notamment pour détecter, anticiper et même d'imposer les changements souhaités en vue de se positionner dans une perspective de performance. C'est une nouvelle pratique qui repose sur les actions défensives et offensives les mieux adaptées à la stratégie de développement de l'entreprise.

Mots clés : Entreprise, Intelligence économique, Information, Maîtriser l'environnement.

المخلص:

في الوقت الحاضر، لم يعد ينظر إلى المؤسسة على أنها نظام مغلق، ولكن كنظام مفتوح يعيش وينمو في محيط يتطور باستمرار، ويحمل مجموعة من التهديدات والفرص. في الواقع، أصبحت المؤسسة ملزمة بأن تكون أكثر انتباهاً للتغيرات والتطورات التي تمس محيطها للحفاظ على استدامتها.

في هذا السياق، ظهر مفهوم الذكاء الاقتصادي الذي أتاح للمؤسسة القدرة ليس فقط على التأقلم مع محيطها، ولكن أيضاً على تغيير هذا الأخير بما يتناسب مع احتياجاتها الاستراتيجية، وبالتالي السيطرة على التغيرات الناتجة عن تفاعل المؤسسة مع محيطها.

من المسلم به أن أهمية الذكاء الاقتصادي لم تعد مطروحة للنقاش، لاسيما من أجل الكشف، التنبؤ وحتى فرض التغيرات المرغوب فيها من أجل التمتع من منطلق فعال. فهو ممارسة جديدة تعتمد على مجموعة من الاجراءات الدفاعية والهجومية الأنسب لاستراتيجية تطوير المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة، الذكاء الاقتصادي، المعلومة، التحكم في المحيط.

Abstract :

Nowadays, the company is no longer seen as a closed system, but as an open system that survives and develops in a constantly evolving environment, carrying threats and opportunities. In fact, the company must be more attentive to changes and evolution in their environment to maintain their sustainability.

In this context has emerged the concept of business intelligence offering the company the ability not only to adapt to its environment, but also to adapt environment to its strategic needs, and consequently to master the changes resulting from its interaction with the environment.

Admittedly, the usefulness of business intelligence is no longer to demonstrate, especially to detect, anticipate and even impose the desired changes to position themselves in a performance perspective. This is a new practice that relies on the defensive and offensive actions best suited to the company's development strategy.

Keywords: Company, Business Intelligence, Information, Master the environment.