

Ministère de la PME et de l'Artisanat  
*Conseil National Consultatif de la PME*

La PME Algérienne face aux  
challenges de la Mondialisation.

Compétitivité, Innovation  
et Adaptation au Changement.

*Les défis de l'Intelligence Economique*

**Dr Mourad PREURE**

*Professeur de Stratégie  
et de géopolitique*

# Plan de l'Exposé

- Un bref aperçu sur la mondialisation
- Une brève introduction à l'intelligence économique
- L'intelligence économique dans quelques pays représentatifs
- Éléments d'une approche du CNC-PME

# Plan de l'Exposé

- Un bref aperçu sur la mondialisation
- Une brève introduction à l'intelligence économique
- L'intelligence économique dans quelques pays représentatifs
- Éléments d'une approche du CNC-PME

# *La Mondialisation*

- Développement des échanges commerciaux et ouverture des économies nationales
- Développement des TIC
- Globalisation financière et explosion des mouvements de capitaux
- Internationalisation des entreprises aux plans du marché, de la conception de la stratégie, et du produit
- Extension du champs de la concurrence internationale à tous les secteurs sans exception : assurances, services financiers, télécommunications, audiovisuel, transports etc.
- Prise de conscience de l'existence d'enjeux collectifs à l'échelle planétaire comme l'environnement.

*Interdépendance, accélération du changement et  
accroissement de la complexité ...*

## **Révolution de la connaissance**

Diffusion accélérée et  
généralisée de la  
technologie

Règne absolu de l'information et  
des réseaux de savoir

**Le savoir est aujourd'hui la forme  
dominante de création de richesse.**

# *Modification des notions d'espace et de temps*

- Dès 1960 le sociologue canadien a parlé de la notion de « *Global Village* ».
- Napoléon III a mis trois semaines pour apprendre la défaite de ses troupes au Mexique
- La nouveauté est l'instantanéité des communications et la massification des échanges
- Les entreprises nationales sont exposées à une concurrence qui provient de toutes les parties du monde. Elles peuvent aussi avoir accès à des marchés lointains  
→ « **Think global, act local** »
- Il incombe aux États de mondialiser leur politique économique. (Drucker 1996)

## *Quatre grandes questions :*

- Le territoire a-t-il encore un sens avec la mondialisation ?
- La logique de réseau supplante-t-elle la logique de territoire ?
- Les firmes se sont-elles affranchies des états ?
- L'État peut-il exister sans des « Champions nationaux » ?

*Un nouveau paradigme de la souveraineté dans un monde interdépendant, fortement turbulent et caractérisé par une accélération du changement ...*

- **La puissance des États repose sur la puissance des firmes.** Le retour du patriotisme économique est une tendance lourde.
- La souveraineté est directement déterminée par la performance des acteurs nationaux et leur excellence
- L'innovation est à la base de la compétitivité des entreprises et des nations. La relation université – entreprises – collectivités locales est la clé.
- En conséquence, tous les moyens des États (administration, diplomatie, renseignement etc.) sont mis au service de la compétitivité et du rayonnement international des entreprises.



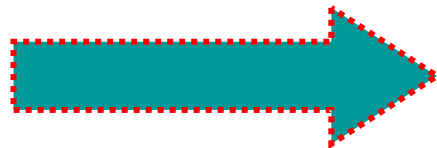


# Plan de l'Exposé

- Un bref aperçu sur la mondialisation
- Une brève introduction à l'intelligence économique
- L'intelligence économique dans quelques pays représentatifs
- Éléments d'une approche du CNC-PME

# « *Big Brother vous regarde !* »

- Angoisse de la complexité
- Le Monde est un Grand village.
- La distance n'existe plus, pas plus que la frontière. Les concurrents arrivent de partout.
- Les partenaires sont en même temps des concurrents souvent très dangereux.
- Voir puisque nous sommes vus
- Dissimuler nos intentions stratégiques
- Besoin d'agir en amont de l'évènement → L'influence



***L'Intelligence Économique***

*La nécessaire mutation des PME  
(on peut l'appeler e-transformation).*

*Les TIC agissent en profondeur sur le périmètre opérationnel des PME et le champs de la concurrence*

- La PME est exposée à des concurrents situés dans des théâtres d'opération souvent loins de milliers de kilomètres et pourtant à portée de son marché par le fait des réseaux numériques.
- Ces concurrents issus de ces marchés peuvent lui contester sa clientèle, lui proposer de meilleures offres et parvenir même à la faire sortir du marché.
- Le champs de bataille est actif 24 heures sur 24, orienté par des concurrents de plus en plus audacieux et innovants.
- Nécessité dans l'entreprise de nouvelles organisations rendant possibles des réponses très rapides aux clients, une fluidité de l'information en interne et en externe, mais aussi de nouveaux concepts de management.

# *L'intelligence économique est toujours une politique publique elle est l'expression du patriotisme économique*

- L'État devient un État Stratège dont la mission est de défendre le périmètre stratégique de l'économie, mutualiser les expertises et propager l'esprit de conquête.
- Une politique de compétitivité :
  - Accès et maintien des entreprises aux standards de performance mondiaux
  - Accès aux marchés mondiaux
  - Mutualisation des expertises et des informations publiques et privées
- Une politique de sécurité économique dont le but est de délimiter et protéger le périmètre stratégique de l'économie.
- Une politique d'influence pour soutenir le développement des champions nationaux, des PME et des universités

# *Une surabondance chaotique d'information ...*

- Nécessité de traiter cette information pour lui donner du sens. Elle devient connaissance. 6 milliards d'information sur le web visible et invisible.
- La technique permet de retrouver une aiguille dans un champ de foin. → Savoir ce qu'on veut sinon on se perd.
- La surabondance d'informations permet les distorsions par injection de fausses données.
- Besoin de traitement, d'authentification, de validation → Cycle du renseignement.
- Ce sont des compétences nouvelles et une culture nouvelle pour les entreprises les PME y sont peu préparées.

# *Définitions de l'information* (Référence Afnor)

- **Information Blanche** : Information aisément et licitement accessible, ouverte à tous, son accès ne soulève aucun problème juridique. Elle se trouve dans la presse, les publications spécialisées, les colloques, les banques de données, Internet.
- **Information grise** : Information licitement accessible mais caractérisée par des difficultés dans la connaissance de son existence et son accès. Elle se trouve dans une forme plus avoir élaborée. Il faut la chercher. Elle se rapproche davantage du renseignement.
- **Information noire** : Information à diffusion restreinte et dont l'accès et l'usage sont expressément protégés par un contrat ou par la loi. Seules quelques personnes sont autorisées à y accéder et la détenir. Sous peine de poursuites pénales.

# *Dix principes qui fondent l'Intelligence Économique*

1. Être offensif vis-à-vis de ses concurrents et chercher à comprendre leurs manoeuvres
2. Collecter de l'information pertinente
3. Être à l'écoute de manière systématique
4. Pratiquer l'analyse avec rigueur et méthode
5. Au sein de son organisme ou entreprise échanger et partager l'information,

# *Dix principes qui fondent l'Intelligence Économique*

6. Structurer, diffuser, mémoriser et protéger,
7. Les apparences sont trompeuses. Résister à la dictature de l'évènement pour comprendre la tendance ou l'évènement caché par le « contre-feux »
8. Agir en amont de l'évènement par l'influence, la communication, le lobbying ... voire la contrainte.
9. Sensibiliser ses collaborateurs à la discrétion,
10. Considérer que l'on est soi-même sous surveillance et par-dessus tout, préserver son savoir faire



# *Information stratégique*

- Le renseignement nerf de la compétition
- L'information est la première des matières premières
- Clé du maintien et de la survie des entreprises
- Que nous préparent nos concurrents ?
- Que nous préparent les États dont ces firmes sont issues ?
- Que pouvons/devons nous faire ?
- Que peut/doit faire notre Etat ?

# *Qu'est ce que l'information stratégique ?*

- Sa valeur est fortement dépendante du temps. Elle est vite obsolète.
- Elle s'intéresse aussi aux hommes qui animent les firmes concurrentes, leurs forces et faiblesses.
- Elle s'intéresse à la politique : quels impacts des politiques gouvernementales et des traités entre Etats ont sur les firmes concurrentes mais aussi quels hommes politiques et journalistes serviraient-ils les intérêts de notre pays et de nos entreprises.
- Enfin l'information stratégique est à la base de tout lobbying.

# *Un peu d'histoire*

## *Gengis Khan ...*

- La force de frappe des cavaliers mongols ... c'est le renseignement
- Le renseignement ne sert pas seulement à faire la guerre ...
- ... Il sert aussi à savoir si nous sommes en paix

# *La veille technologique consiste à :*

- Recueillir les informations permettant de devancer les innovations technologiques.
- Identifier la ou les technique(s) ou technologie(s) mise(s) en œuvre par
  - ses clients,
  - ses fournisseurs,
  - ses partenaires et
  - ses concurrents,
- *Se consacrer au développement des technologies*
- *Permet une consommation active de technologies et aussi le Reverse Engineering*
- *Surveiller les menaces technologiques émergentes*

Elle est une dimension essentielle de l'intelligence économique

# *Les Sources d'Information*

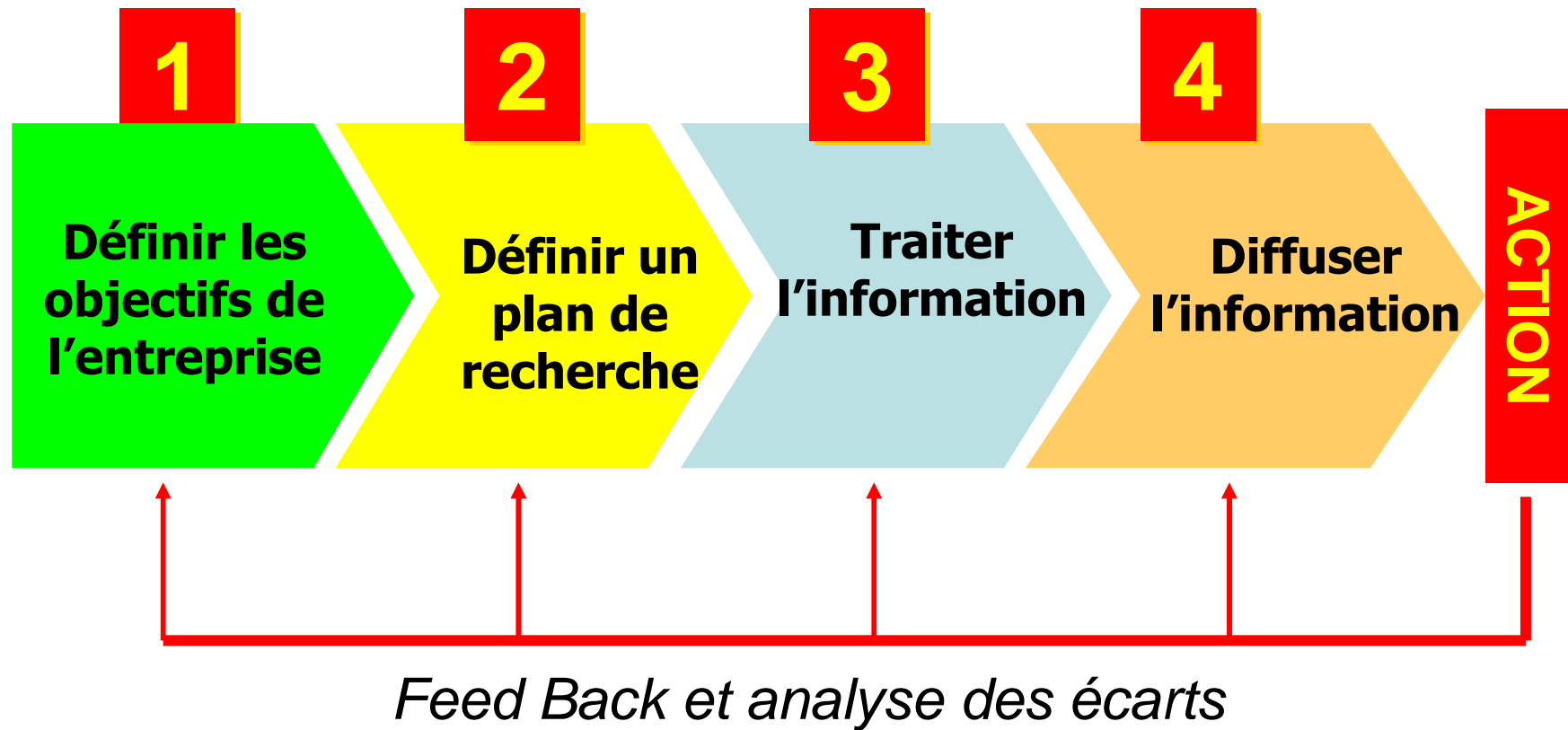
- Les sources formalisées qui sont celles où existe un support papier ou magnétique accessible au grand public ou au public spécialisé. « 80 % de l'information est déjà publiée »
- Les sources informelles qui ne sont sur aucun support public (*les trois quarts des informations utiles appartiennent à cette catégorie*).

L'intérêt d'une information est qu'elle parvienne aux centres de décision souvent une semaine à un mois avant événement. Ainsi elle constitue un avantage stratégique par rapport aux concurrents

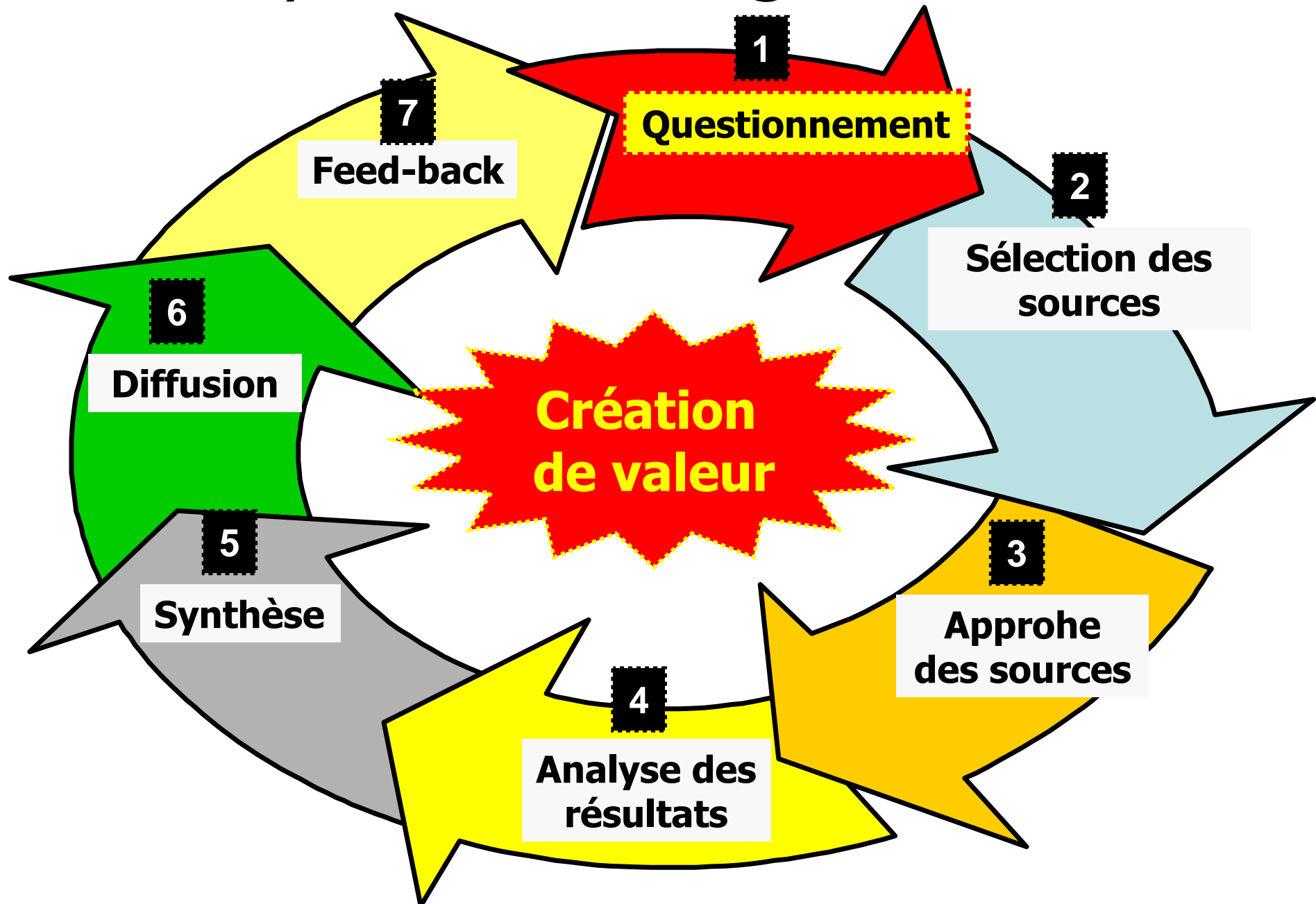
# *Information vs Renseignement*

- Valeur ajoutée à une ou plusieurs informations.
- C'est à un moment donné une connaissance élaborée, évaluée, vérifiée, recoupée et analysée
- Devenu vérité, c'est un savoir confidentiel qui n'est pas accessible à tous.
- Renseignement = connaissance. C'est une information qui a du sens.
- Car, dans l'accroissement de la complexité, le tout n'est pas d'accéder à l'information, elle est surabondante, ... mais de pouvoir transformer celle-ci en connaissance.

# *La démarche d'intelligence économique*

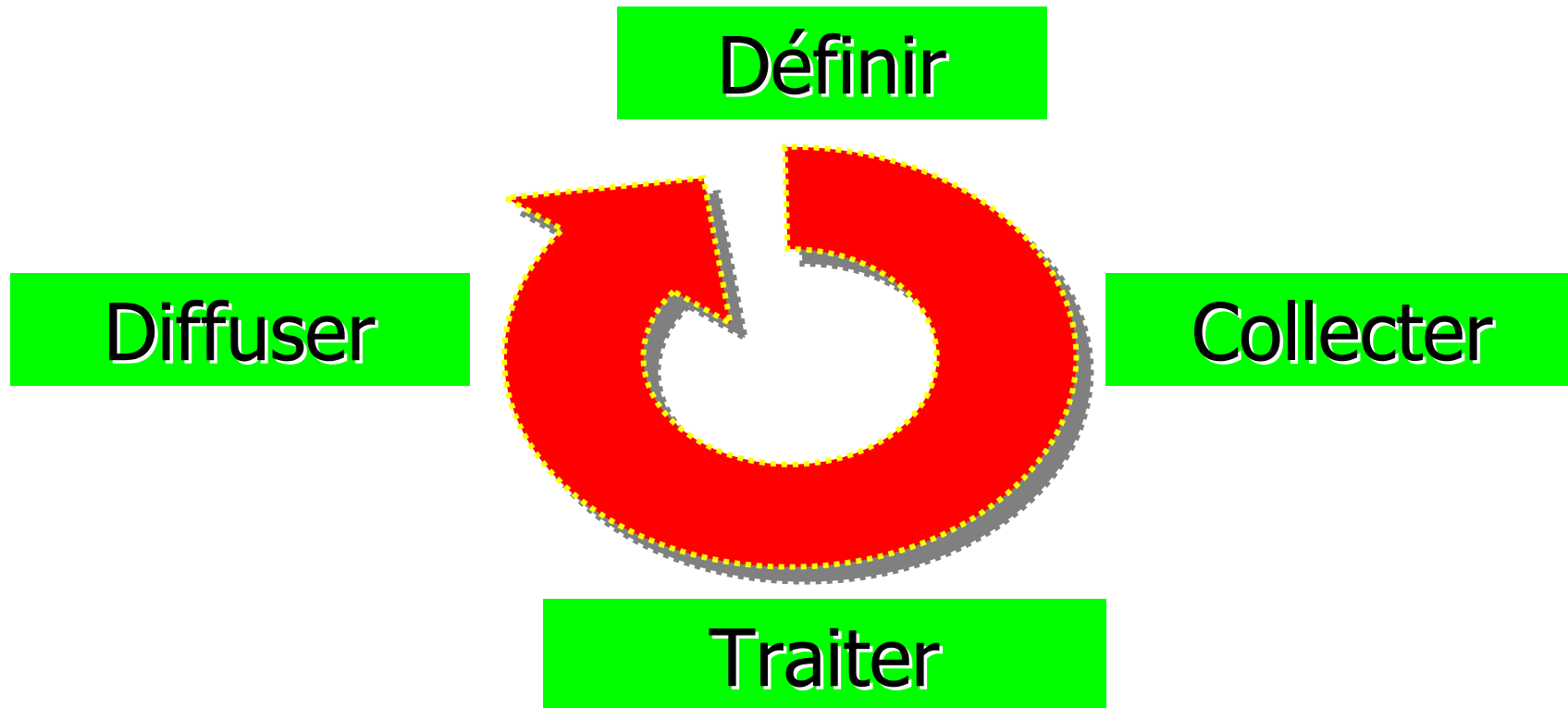


# *Le Cycle du Renseignement ...*





# *Le Cycle du Renseignement en résumé*



Le développement des TIC a bouleversé le cycle du renseignement. La recherche humaine se concentre désormais sur les segments nobles. Elle ne va pas à la recherche de l'information mais travaille sur son traitement.

# *L'information intelligente : collecter, traiter, diffuser*

- La valeur de l'information =  
( bonne analyse des besoins)  
X
- ( Pertinence et Qualité des sources)  
X
  - ( Qualité d'analyse)  
X
  - (Diffusion et Feed Back)  
X
    - ( Sécurité)

# *L'information est au cœur du jeu concurrentiel*

- La logique de l'IE est offensive avant d'être défensive. On attaque par l'IE, on ne se contente pas de défendre.
  - On anticipe l'évolution de l'environnement et on agit pour que cette évolution se fasse dans l'intérêt de la firme.
  - On protège son information,
  - On traite l'information émise par l'environnement et la concurrence pour la transformer en connaissance,
  - On produit de la désinformation pour dérouter les concurrents.
- L'entreprise doit rechercher à créer une asymétrie d'information à son avantage. (Cf. G. Akerlof, prix Nobel d'économie).
- **→ Sensibiliser les chefs d'entreprises et les amener à poser les bonnes questions.**

# *L'analyse stratégique prolonge l'Intelligence Économique*

- « Plus on va vite, plus les phares doivent porter loin. »
- L'intelligence économique est toujours dirigée vers l'action.
- Mondialisation et instantanéité de l'information,
- Accroissement de la complexité
- Accélération du cycle action-réaction entre l'entreprise et ses vis-à-vis nationaux et internationaux.
- Raccourcissement considérable du délai pour l'analyse et le traitement de l'information

« Si vous êtes ligoté sur une voie de chemin de fer, la tête sur une file de rails et les pieds dans l'autre, la connaissance de l'horaire des trains ne vous procurera qu'une faible consolation! » *Un spécialiste britannique du renseignement.*

# Plan de l'Exposé

- Un bref aperçu sur la mondialisation
- Une brève introduction à l'intelligence économique
- L'intelligence économique dans quelques pays représentatifs
- Éléments d'une approche du CNC-PME

# *L'Intelligence Economique en France*

- Un grand retard puis deux grands rapports: Le rapport Martre en 1994 « Intelligence économique et stratégie des entreprises » et le Rapport Carayon en 2003 : « Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale. »
- Le Premier ministre a nommé auprès de lui un « Haut Responsable à l'Intelligence Économique » administrativement relié au Secrétariat Général à la Défense Nationale.
- Une « Délégation Générale à l'Intelligence Économique » a été créée au Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.
- Les Ministères des Affaires étrangères et de la Défense ont nommé chacun un Haut responsable à l'Intelligence Économique.
- Des Comités d'Intelligence Économique se forment dans les régions.

# *L'Intelligence Economique en France*

- Mémento sur le renseignement économique présenté en juin 2005 par le Ministère de la défense français et co-signé par une dizaine de partenaires (Medef, ADIT, France Télécom, Cigref etc.) qui propose aux PME « à forte croissance » d'adopter le savoir faire et les méthodes du renseignement militaire.
- L'organisation de la Direction de la Protection et de la Sécurité et de la Défense (DPSS) chargée des missions de « contre ingérence économique » a été récemment modifiée pour la calquer sur la cartographie des « Pôles de compétitivité ».
- Les Renseignements Généraux ont reçu pour mission d'identifier les entreprises susceptibles d'intéresser des pays ou entreprises étrangères.
- Alain Juillet, Haut responsable de l'Intelligence Économique observe que « le plus dur est de sensibiliser les entreprises à mille lieu de penser à ça »

# *Le MEDEF est fortement engagé dans la promotion de l'Intelligence économique.*

## *Extraits de son « Guide Pratique Intelligence Économique et PME »*

- Avant de s'engager
  - Savoir définir ses enjeux pour identifier ses besoins
  - Analyser ses moyens
- Collecter l'information
  - Mobiliser l'ensemble des collaborateurs
  - Exploiter toutes les ressources légales
- Traiter l'information
  - Confier cette tâche à un expert
  - Une chaîne précise d'opérations
  - Transformer l'information brute en connaissance
- Diffuser et protéger l'information
  - Comment diffuser? Outils.
  - Protéger l'information

En même temps que les Chambres de Commerce, le MEDEF est très engagé dans la vulgarisation et la mise en place de systèmes d'intelligence économique et ce en partenariat avec le Haut responsable à l'IE et les universités



# *L'Intelligence Économique aux États-unis*

- Depuis 1988, la loi donne au Président la possibilité de bloquer ou suspendre tout projet d'acquisition ou de fusion qui menacerait la sécurité nationale. Les projets d'investissements étrangers sont soumis à un comité ad-hoc.
- Robert Gates, Directeur de la CIA, sur instruction du président Bush, décide en 1992 de consacrer les 2/3 de son budget à la recherche d'informations économiques.
- Le président Clinton (très sensible à la défense des intérêts économiques des USA) crée :
  - en 1993 le National Economic Council (NEC) chargé de fournir la meilleure information sur l'économie. Il a depuis réintégré le National Security Council
  - L'Information Security Overseas Offices (ISOO) chargé de la protection des informations technologiques et économiques.
  - Le National Counter Intelligence Executive (NCIX) à caractère plus offensif et point de contact avec la communauté du renseignement.

# *L'Intelligence Économique aux États-unis*

- *En 1996 l'Advocacy Center* pour mobiliser toutes les ressources de la nation autour des grands contrats internationaux des entreprises américaines.
- Bien entendu la NSA joue un grand rôle dans l'appui aux entreprises américaines avec son réseau Echelon de surveillance électronique déployé partout dans le monde.
- Des organismes comme l'US AID ont été réorientés dans leurs missions pour soutenir les entreprises américaines dans le monde.
- Sous l'égide des ambassades ont été créés des American Presence Posts (APP) pour développer l'influence américaine dans les milieux économiques.

# *L'Intelligence Économique aux États-unis*

- Après le 11 septembre, les Douanes américaines sont présentes dans la plupart des ports européens et accèdent ainsi aux entreprises.
- In-Q-Tel est une société de capital risque créé par la CIA en 1999 avec pour missions de détecter les technologies innovantes et d'investir dans les sociétés de high tech.
- Le Cohen Act, adopté en 1996 définit comme infraction la notion de vol de secret d'affaires et la punit.
- Le Omnibus Trade and Competitiveness Act de 1988 protège les droits de propriété intellectuelle.
- En règle générale, l'initiative privée est très présente en complément des dispositifs publics et ce à travers les cabinets spécialisés et les think tanks.

# *Le modèle japonais d'Intelligence Economique :* *L'information = levier du développement*

- L'ère MEIJI ( 1867-1912)
  - choc psychologique de la puissance des flottes militaires occidentales
  - Terre d'élection de l'intelligence économique
  - L'empereur décide d'intégrer et d'adapter à ses projets les technologies de l'Occident
  - Déjà le reverse engineering : les japonais commandaient des bateaux, annulaient ensuite les commandes et reproduisaient les plans.
- De cette époque l'intelligence collective:
  - Techniques offensives liées à la maîtrise de la technologie et à la conquête des marchés.
  - Usage intensif de l'information
  - Gestion dynamique du renseignement
- L'efficacité réside dans une culture collective qui allie patriotisme, valorisation de l'information, culte du secret et esprit de conquête.

# *Le modèle japonais d'Intelligence Économique :* *L'information = levier du développement*

- Le MITI a été fondé par d'anciens responsables du renseignement nippon. Il restera toujours au cœur du système national d'intelligence économique.
- Réussite repose sur la synergie entre stratégies technologiques, industrielles, commerciales et utilisation active de l'information.
- A partir de 1962 le MITI crée l'Institut pour la protection industrielle (IIP) chargé d'accéder à l'information grise. Il investit fortement dans la formation.
- Les entreprises disposent de puissants systèmes d'intelligence économique. Le Worldwide Information Network de Mitsui est un réseau centralisé aussi important par sa taille et ses effectifs que celui de la CIA.
- Les entreprises ont développé des méthodologies originales inspirées du renseignement militaire (imbrication entre activité opérationnelle et recherche d'informations, notes d'étonnement etc.)

# Plan de l'Exposé

- Un bref aperçu sur la mondialisation
- Une brève introduction à l'intelligence économique
- L'intelligence économique dans quelques pays représentatifs
- Éléments d'une approche du CNC-PME

# *Une démarche originale pour la relance de la PME*

- Une culture managériale moderne fondée sur une perception exacte des enjeux concurrentiels et de l'évolution de l'environnement.
- Une organisation post-taylorienne où toutes les potentialités de l'entreprise sont incitées à apporter leur contribution à l'œuvre collective.
- Rechercher les synergies de filières et locales
- Des logiques productives et un fonctionnement fondés sur l'innovation et la recherche de l'excellence.
- Une articulation avec l'université et la recherche nationale/locale.
- Une maîtrise de l'information → Intelligence économique et Guichets uniques de l'information.
- Un fonctionnement en réseau de PME - Collectivités locales - universités

*La démarche veut engager des actions structurantes sur le tissu de PME. Elle visera à enclencher un cercle vertueux qui permettra :*

- Renforcement structurel et managérial
- Développement scientifique et technologique
- Développement de « grappes industrielles » ou systèmes de production locaux par la mise en réseau de PME.
- Émergence d'un nouveau modèle d'entreprise:
  - Entreprise flexible, agile
  - Entreprise innovante
  - Entreprise réseau, neuronale

Elle se fixera comme objectif de favoriser l'apparition de réseaux de compétitivité. Ces réseaux se composeront de PME et universités.



# *L'Intelligence économique aura un effet multidimensionnel*

- Tout projet d'intelligence économique se confond avec un projet d'entreprise. Il s'agira de porter les PME au niveau de leurs concurrents internationaux.
- La sensibilisation et formation seront des actions clé sur laquelle se focalisera le CNC-PME (formation des dirigeants et des employés).
- La mutualisation des moyens permettra aux PME d'entrer dans une logique de réseau.
- L'implication des universités et des collectivités locales permettra d'impulser une dynamique régionale et d'ouvrir des perspectives tant aux universités qu'aux collectivités locales.

# *Mise en œuvre de la stratégie*

**A.** La PME, base du développement national/local.

Analyse sectorielle. Mise en perspective par rapport à une *SWOT analysis*. Forces et faiblesses, opportunités et menaces de l'environnement international.

**B.** La construction d'articulations entre PME et universités nationales constituera l'axe de la démarche du CNC-PME.

Construction de réseaux PME – universités : Les Réseaux de Compétitivité.

**C.** Le CNC-PME va encourager un partenariat international pour impulser les stratégies partenariales des PME ainsi que les stratégies d'internationalisation.

*La réflexion, la vulgarisation des concepts et la mise en oeuvre se feront autour de six pôles à l'occasion de la tenue d'Ateliers du Changement regroupant PME, Associations professionnelles, collectivités locales et universités :*

- Annaba/Constantine
- Béjaïa/Sétif/Bordj Bou Arreridj
- Sidi Bel Abbès/Tlemcen
- Ouargla/Grand Sud
- Batna/Est
- Blida/Centre

***mouradpreure@yahoo.fr***