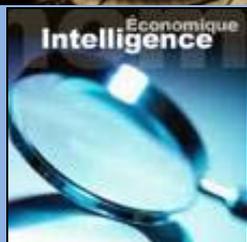


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



**Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne
Entreprise et de la Promotion de l'Investissement**

**Direction Générale de l'Intelligence
Economique, des Etudes et de la Prospective**

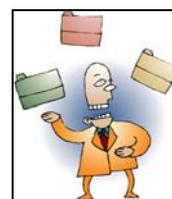


MANUEL DE FORMATION EN INTELLIGENCE ECONOMIQUE EN ALGERIE

Plan général du document

- Introduction générale au Concept d'IE
- Les Métiers de l'IE
- Evaluation des besoins de Formation
- Plan de formation
- Programme de formation

DOCUMENT DE REFERENCE



Septembre 2010

2010

Manuel de formation en Intelligence Economique en Algérie

DOCUMENT DE REFERENCE

2010

Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise
et de la Promotion de l'Investissement

Direction Générale de l'Intelligence
Economique, des Etudes et de la Prospective

Document de référence réalisé
en collaboration avec
le Cabinet Veil Tech Algérie

MAQUETTE & DESIGN : DGIEEP/MIPMEPI

INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE EN ALGÉRIE AU SERVICE DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES

Avant-propos

Nous avons le plaisir de vous présenter le **Document de référence 2010 de la formation en intelligence économique en Algérie**. Ce Document de référence, qui en est à sa première édition, répond à notre volonté de contribuer à l'encadrement des actions de formation dans un domaine nouveau qui nécessite pour sa promotion des actions importantes de formation de la part des entreprises : l'intelligence économique.

Première expérience du genre menée par le ministère, ce Document de référence se base sur une étude réalisée par le Cabinet algérien Veil Tech pour le compte du ministère, à partir d'une enquête menée auprès d'une trentaine d'entreprises industrielles appartenant à divers secteurs d'activité et reflétant la diversité de l'industrie nationale en termes d'effectifs et de métiers.

Ce Document de référence est au service de la stratégie industrielle de la nation

La mise en place d'une structure centrale en 2008 au niveau du ministère chargé de l'industrie répond en fait 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. La stratégie industrielle se profile comme une rampe de lancement à la réforme du secteur industriel national et vise à améliorer, de manière méthodique et systémique, la compétitivité de nos entreprises.

L'IE est un outil stratégique incontournable. Même si le concept d'IE peut *a priori* faire peur aux entreprises, il faut bien qu'elles se rendent compte qu'elles en ont le plus grand besoin. L'enquête réalisée dans le cadre de ce projet aura montré l'existence de pratiques parfois implicites et non structurées de gestion de l'information dans nos entreprises dont les dirigeants ont exprimé, de manière unanime, un fort besoin en ressources spécialisées en IE formées en tenant compte du contexte algérien.

L'objectif principal de ce Document est de contribuer à initier un processus organisé et adaptatif de formation permettant de renforcer les capacités des cadres nationaux en matière d'IE et de VS. Il vise en fait à améliorer leurs compétences et leurs savoirs, tout en sensibilisant les entreprises aux problèmes essentiels de la mondialisation et aux moyens d'y faire face.

Ce Document est au service des entreprises industrielles et ...

Le Document fournit un programme indicatif de modules de formation qu'il conviendra d'assurer aux cadres devant se spécialiser dans l'IE et la Veille stratégique. C'est un programme qui se veut adapter aux besoins et aux contextes locaux des entreprises et des cadres algériens. C'est un fait qu'une industrie mieux formée et outillée représente un atout majeur de notre économie dont les besoins en diversification deviennent vitaux et appellent une prise en charge organisée et cohérente. Les cadres ainsi formés deviendront assurément les meilleurs atouts de développement de nos entreprises et du pays. Le ministère mise, notamment, sur la création d'industries compétitives et concurrentielles qui combinent avantageusement Savoir-faire, Rayonnement international et Adaptabilité.

Nous croyons que les efforts que déploie le ministère aideront réellement les industries algériennes à prendre de l'ampleur et à créer des conditions qui permettent à notre pays d'exploiter ses potentialités et ses connaissances afin de tirer profit des opportunités d'affaires à l'échelle internationale. Pendant plusieurs décennies, l'ingéniosité des cadres algériens dans le domaine industriel, combinée aux richesses naturelles, nous ont permis de mettre en place un outil industriel important en Algérie.

Le tissu industriel existant représente un avantage pour notre pays et nous sommes convaincus que l'industrie en Algérie répondra aux attentes de la nation, en relevant les défis de la compétition économique internationale dans laquelle toutes nos entreprises doivent se placer impérativement.

... des instituts de formation spécialisés

Aider à créer du contenu de formation algérien

Réalisé dans le but d'orienter les entreprises industrielles dans un marché en rapide évolution, le Document de référence devrait aider les instituts de formation à **créer du contenu algérien** en direction des cadres du pays et appuyer les initiatives permettant d'accroître la viabilité et l'expansion des entreprises industrielles, les PME mais aussi les grandes entreprises dont le rôle est décisif pour le développement de l'industrie.

Participer à la définition des bonnes pratiques dans le domaine de la formation en IE

Sur un autre plan, ce Document de référence a pour objectif d'aider les entreprises à **tisser des liens avantageux avec les instituts de formation et les cabinets de prestation** afin que l'offre de formation soit optimisée et se traduise véritablement par le renforcement des compétences des cadres et des performances des entreprises. Ce document participe de cet esprit qui est celui d'augmenter la qualité de la formation en améliorant les canaux de communication entre les entreprises industrielles et le secteur de la formation. Une formation adéquate, répondant aux besoins de l'industrie est absolument essentielle à une intégration appropriée des cadres formés en IE dans l'organisation de nos entreprises.

Ce Document de référence n'est pas un produit fini et ne clôt pas le sujet

Bien évidemment, ce Document de référence est évolutif et une édition mise à jour du Document de référence viendra rendre compte des données d'expérience issues de sa mise en œuvre pratique, tenant compte des résultats obtenus, des requêtes et des feed-back émanant des entreprises. Des Etats généraux de la formation en IE seront à cet égard régulièrement organisés par le MINISTÈRE pour faire le point sur les avancées enregistrées et cerner l'état de la coopération dans ce domaine entre les entreprises et les organismes spécialisés, l'objectif étant de présenter aux pouvoirs publics une base consensuelle de promotion de l'IE en Algérie.

Réalisé essentiellement à l'intention des entreprises industrielles, ce Document de référence de formation en IE ne se veut, ni un aide mémoire technique, ni encore moins un manuel de formation. Il n'a d'autre but que d'aider les chefs d'entreprise à se faire une idée claire, concrète et précise des besoins en formation dans le domaine de l'IE qu'ils ont ou auraient l'intention de satisfaire et, de ce fait, à orienter leurs choix et optimiser la formulation des besoins et des modalités de leurs prises en charge.

Dans tous les cas, la formation doit viser la satisfaction d'un besoin : Le premier conseil que nous adressons aux entreprises industrielles est donc de veiller scrupuleusement à la définition de ce besoin et à sa traduction en termes d'exigences les plus précises et les plus exhaustives possibles, lors de la rédaction du cahier des charges y afférent. Une formation n'obtient évidemment les résultats escomptés que si les conditions de son déroulement répondent à l'ensemble des différents énoncés du besoin : niveaux des cadres à former, conformité des prestataires avec les normes en vigueur, fiabilité des formateurs, applicabilité des connaissances et surtout adéquation des formations à la nature et aux conditions organisationnels de l'entreprise.

Nous souhaitons à toutes nos entreprises plein succès dans leurs activités et qu'elles trouveront dans ce Document de référence de nouveaux atouts et de nouvelles motivations pour relever le défi de la compétitivité. Que ce Document de référence devienne pour nos entreprises un instrument de travail adapté à leurs besoins et qu'il leur permette d'améliorer leurs performances, est notre vœu le plus cher.

La DGIEEP a été créée en 2008 dans le cadre de la mise en place de la nouvelle organisation du ministère établie par Décret exécutif n°08/101 du 25/03/2008 portant Organisation de l'Administration centrale du ministère

La version électronique de ce document peut être obtenu sur simple demande adressée à l'email suivant :
dgieep@mipi.dz
dgieep09@gmail.com

Liste des participants aux travaux

SUPERVISION

Bacha Mohamed-DG de l'Intelligence Economique-Etudes et Prospective (DGIEEP);
Sahnoune Nabila-Chef d'Etudes/DGIEEP, responsable du projet.

COMITE DE PILOTAGE ET DE VALIDATION

Président : **Saci Ali**-Directeur d'Etudes/DGIEEP
Membres : **Tarafi Ali**-Chef de Division ; **Kheliouen Malika**-Chef de Dpt. /INPED ; **Houas Smail**-Conseiller du DG/INPED.

EXPERTS DU CABINET VEIL-TECH

Damou Ahmed-DG du Cabinet Veil-Tech; **Bouroubi Mustapha**-Consultant et coordonnateur du projet; **Rabhi Salah**-Expert international.

STRUCTURES DU MINISTÈRE

Benhamdine Hamoud-DG de l'Investissement ; **Brouri Idir**- Chef de Division DGDI; **Hamoudi Mustapha**- Directeur d'Etudes -DPI; **Trad Khodja Ahmed**-Directeur d'Etudes DPI; **Hamitou Abdelouahid**-Directeur d'Etudes DGI ; **Haddi Hadjira**-Inspecteur ; **Mehdi Yacina**-Directeur d'Etudes DGI ; **Seddik Mohamed**- Directeur DSIDA ; **Alouane Z-** S/Directrice SDSIR ; **Saidouni Rachida**-Chef d'Etudes DPTIC ; **Saidani Ghenima**-Chef d'Etudes DPI ; **Ghenadiz Abdelkader**-S/Directeur DAJC ; **Azrarak Boualem**-Chef d'Etudes DQSI ; **Semrani Leila**-Chef d'Etudes DRESPM ; **Tighilt Arezki**-Chef d'Etudes DRESPM.

OPERATEURS ECONOMIQUES

FCE : **Zemirli Zaki**- Assistant du président; **CACI** : **Chami Mohamed**- DG; **SAI Rachid**- Directeur de l'animation et du développement;

SGP TRANSOLB : **Tahari Slimane**- Président du Directoire; **Djemilli Brahim**- Responsable département privatisation; **Mahglaoui Mahmoud**-Membre du Directoire ; **SGP PRODA** : **Chadi Kamel**- Président du Directoire; **Hamidouche R.**- Responsable département privatisation ; **Groupe GICA** : **Aibeche Mokhtar**- PDG; **Ait Belkacem**- Assistant du PDG.

ALGERAC : **Boudissa Noureddine**-DG; **Mokrani Abelkrim**-Assistant du DG; **Hali Sami**- Chef du département accréditation; **INAPI** : **Taousar Hakim**- DG; **Sahbi Mohamed**- Assistant du DG; **Haddoudi Moussa**- Responsable informatique; **IANOR** : **Hales Djamal**- Directeur information et marketing;

ALRIM : **Bousslama Tarek**- PDG ; **Tigrine Boualem**- Assistant PDG ; **Belgadem Kamel**- DAG ; **Meddour**- Chef de projet ; **Allel Nawel**- Directrice R&D ; **Chaid Alel**- Responsable de la Documentation; **Athmani Rachid**- Directeur des Approvisionnements ; **Kadim Azedine**- Responsable informatique ; **SNVI** : **Sedkaoui**- DRH ; **Bouchrit Kamel**- Responsable de la formation ; **Galoul Mohamed**- Chef du service informatique; **Toumi**- Directrice de la documentation; **Bachsais**- Directeur audit; **Oudjit**- Responsable de la maintenance; **ENMTP** : **Maadoud Faouzi**- Directeur, unité commerciale; **INTERCOND** : **M. Benmeriem Ahmed**- Directeur technique; **ECFERAL** : **Abdelli Boudjema**- PDG; **Ammame Med Lamine**- DAG; **Abdelli Nadir**- Directeur de la qualité; **Methari Sadek**- Responsable technico commercial; **Euldj Sid Ali**- Directeur informatique; **Abdelli Farid**- Directeur des approvisionnements; **Riah El Mokhtar**- Directeur R&D et innovation; **Abdeslam El Kebir Adel**- Directeur de la comptabilité; **SAIDAL** : **Ghili Samira**- Responsable veille stratégique; **Ghazi Noureddine**- Responsable VT /CRD; **GIPEC** : **Merzouk Mustapha**- PDG; **Beche Hamid**- DAG; **Khobzi Mourad**- Directeur du développement; **Nakib Allel**- Directeur du marketing; **Zahar Messaoud**- Directeur du contrôle de gestion; **Hannache Azzedine**- Responsable des exportations; **VENUS** : **Ouchelli Mahamed**- DGA; **BIOMEDICAL** : **ATCHI Aboubakr**- Manager; **HENKEL** : **Katlama Michel**- General Manager; **Naili Bourahla**- DRH; **ENIEM** : **Yadaden Dahmane**- PDG; **Oumelel Mohamed**- DRH; **Ramdani Mohamed**- Directeur du développement; **Boudjemai Kamel**- Directeur

commercial; **Boudiaf Ouamer** Directeur de la planification; **Hassani Said**- Directeur Gestion Industrielle; **Chih Nacer**- Directeur de la qualité ; **ENIE : Yahiaoui Blaha**- Directeur central de la logistique; **HAMMOUD BOUALEM: Hasni Toufik**- PDG; **Lalami Mohamed**- Directeur de projet; **COLAITAL : Djebbrouni Youcef**- Assistant du PDG; **Moufok**- DAG; **Khelifi & Mme Mokrani**- Division technique; **Abdelhafid**- Directeur de l'audit; **Sider**- Directeur des approvisionnements; **Mokrane Meziane & Abci Said**- Direction financière; **Lehlouh**- Responsable du laboratoire; **Zemmour**- Chef du service informatique; **Boutiche**- Directeur distribution et ventes; **Groupe LA BELLE : Naili Abderrazak**- Directeur de projet; **Goufi Abdelkader**- DRH; **Ghezali Ghezali**- Directeur d'unité de production; **Belouassa Lamri**- Responsable de produit; **BELLAT : Boukra Walid**-Veilleur; **IFRI : Berraki Karim**- Directeur du marketing; **MOUZAIA PLASTIC : Belkacemi Ahmed**; Manager; **GRANITEX : Serrir**- Chef de département marketing; **ENASEL : Kerrada M.**- DRH;; **ERCC : Bachiri Yahia**-DG; **CETIM : Achtouta Abdenour**- DG; **CEIMI : Chaib Eddour Ali**- Directeur; **Belabdelouahab Med Mounir**- Secrétaire général; **ALGEX : Bennini Mohamed**- DG.

Rappel des termes de référence

LA PRATIQUE de l'Intelligence Economique (IE) est devenue incontournable dans le monde contemporain, bien plus que dans tout autre temps auparavant⁽¹⁾, bien qu'il faille convenir que, si le concept est nouveau, certaines de ces pratiques sont très anciennes. **C**ompétitivité, **A**gilité **E**fficacité, **Q**ualité, sont autant d'exigences des économies modernes, mais aussi des défis que nos entreprises doivent plus que jamais relever.

DANS CE CONTEXTE, la DGIEEP a confié au Cabinet spécialisé algérien Veil-Tech, suite à une consultation restreinte, l'élaboration d'un Document de référence de formation en IE comportant un programme d'orientation destiné à donner un cadre de référence aux formations en Intelligence Economique initiées au profit des entreprises industrielles.

CE DOCUMENT DE REFERENCE est destiné évidemment aux entreprises industrielles, mais aussi à toutes les institutions dont l'action impacte sur la compétitivité de nos entreprises, à savoir : i- les organismes d'appui aux entreprises, tels que les Chambres de Commerce et d'Industrie, ii- les administrations à caractère économique disposant d'un pouvoir de régulation et d'encadrement des activités industrielles, ainsi que iii- les organismes sous tutelle du ministère qui jouent un rôle majeur dans la mise en œuvre de la stratégie industrielle. Ce travail s'inscrit en effet dans le cadre de la mise en place des conditions idoines à la mise en œuvre de la Stratégie Industrielle issue des Assises nationales de l'industrie de février 2007.

LA MISSION CONFIEE AU CABINET VEIL TECH a consisté à identifier les principaux métiers de l'intelligence économique, recenser et qualifier les besoins de formation en IE de l'administration centrale et des entreprises du secteur industriel, à partir d'une étude de terrain sur un échantillon d'une trentaine d'entreprises et à élaborer un plan d'étude et des programmes adaptés notamment aux besoins des entreprises industrielles.

Le présent Document de référence de formation a été réalisé sur la base d'une étude de terrain, qui a permis d'élaborer les programmes répondant au mieux à la réalité du secteur industriel et aux besoins en compétence qu'il faut former. Il aidera les responsables des entreprises dans leur démarche de formation pour la mise en œuvre de projets d'intelligence économique. La formation est sans doute le domaine d'investissement le plus difficile à évaluer en termes de rentabilité, c'est pourquoi la DGIEEP souhaite aider les acteurs économiques à appréhender concrètement la démarche d'intelligence économique en veillant à la pertinence des formations dispensées à cet effet.

À l'usage des administrations et des entreprises du secteur, ce Document de référence se veut avant tout pratique et directement utilisable. L'objectif est de rendre la démarche d'intelligence économique plus accessible aux cadres et aux personnels concernés en leur proposant un plan d'étude et des contenus de programme adaptés au mieux à leur situation. Le Document de référence de formation est structuré en six volets :

- Introduction générale dans laquelle sont présentés les fondamentaux de l'IE,
- Présentation des métiers de l'IE,
- Synthèse des besoins de formation en IE à la lumière des entretiens réalisés ;
- Plan de formation,
- Programmes détaillés et présentés en 10 modules de formation,
- Conclusion sur les perspectives de mises en œuvre.

(1) bien qu'il faille convenir que, si le concept est nouveau, certaines de ses pratiques sont très anciennes.....

Table des matières

Avant-propos	5
Liste des participants aux travaux	8
Rappel des termes de référence	10
Table des matières	11
INTRODUCTION GENERALE AU CONCEPT D'IE	12
Définition	12
Le contexte de l'IE : Mondialisation et Economie de la connaissance	12
L'I.E. comme outil de développement de l'EFC	15
La formation à l'IE : une nécessité	16
LES METIERS DE L'IE	17
Eléments de Méthodologie	17
La notion de métier dans le domaine de l'IE	18
Postes et profils de l'IE	21
Recommandation relative aux postes IE à pourvoir	30
EVALUATION DES BESOINS DE FORMATION EN IE	31
État des lieux synoptique de l'IE dans l'industrie algérienne	31
Synthèse des besoins de formation en IE et perspectives	34
PLAN DE FORMATION	37
Quelques orientations stratégiques	37
Le contenu de la formation en IE	39
Recommandations pour la mise en œuvre du plan de formation	40
Conclusion	42
PROGRAMME DE FORMATION	43
AXE 1 Comprendre la mise en œuvre et le fonctionnement d'un système d'IE [Pré-requis]	44
AXE 2 La production d'information : processus et système de veille stratégique	53
AXE 3 L'utilisation défensive et offensive de l'information ; protection et influence	61
ANNEXES	65
Définitions	65
Liste des sigles abréviations et acronymes	67
Liste des tableaux	
Tableau 1 Liens entre IE & EFC >Au niveau macro.....	15
Tableau 2 Liens entre IE & EFC > Au niveau de l'Entreprise.....	16
Tableau 3 Programme de formation.....	40
Tableau 4 Matrice d'affectation des modules/fonction	41
Tableau 5 Répartition des modules par taille d'entreprises.....	41
Liste des schémas	
Schéma 1 Démarche méthodologique	17
Schéma 2 Le processus d'IE	19
Schéma 3 Le processus de veille	19
Schéma 4 Les corps de métiers de l'IE	19
Schéma 5 Cartographie des métiers de l'IE	20

INTRODUCTION GENERALE AU CONCEPT D'IE

Définition

L'intelligence économique (IE) est habituellement définie comme *l'ensemble des actions de surveillance de l'environnement national et international en vue de recueillir, traiter, analyser et diffuser toute information utile aux acteurs économiques. Elle intègre la protection (sécurité) de l'information ainsi produite et son utilisation dans des actions d'influence et de lobbying.*

Son but est la maîtrise totale de l'information stratégique afin d'assurer la compétitivité de l'économie et la sécurité de l'État et des entreprises. C'est avant tout une grille d'analyse indispensable à la lecture des enjeux de la société de l'information. Elle représente une démarche pluridisciplinaire : i- analyser les informations suppose de combiner des compétences techniques, économiques, commerciales, financières ; ii- la protection de données ou de sites sensibles fait appel à des spécialités multiples. Son importance croissante ces dernières années est à lier au phénomène de mondialisation et à l'émergence de ce qui apparaît comme une donnée incontournable en ce début du 21^{ème} siècle : l'économie fondée sur la connaissance.

La complexité de la situation ainsi créée nécessite de forger et de s'approprier des outils aussi bien au niveau de l'Etat qu'au niveau des entreprises. Principal de ces outils, l'IE ne peut s'acquérir que par une formation appropriée et adaptée à la réalité de nos entreprises.

Le contexte de l'IE : Mondialisation et Economie de la connaissance

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. ???**

La vitalité d'une économie est tributaire de sa compétitivité ; et de plus en plus, ce sont les marchés internationaux qui permettent aux entreprises d'accroître fortement leur chiffre d'affaires. Cela se traduit par une disparition des frontières des entreprises quels que soient leur taille et leur secteur d'activités mais aussi par un champ de jeu, devenu universel, où le marché mondial expose toutes les entreprises aux rigueurs de la compétitivité. A cela s'ajoute, un mouvement de renforcement des concentrations d'entreprises à travers notamment les fusions / acquisitions qui se multiplient pour obtenir une taille optimale dans une compétition mondiale.

La globalisation des échanges offre des opportunités de marchés indéniables pour les entreprises : la recherche de partenaires ou l'accès à de nouveaux marchés, nécessite la connaissance des différents régimes juridiques, normatifs, technologiques et concurrentiels. Elle accroît le nombre des concurrents porteurs de cultures managériales divergentes, maîtrisant des technologies originales, véhiculant des contraintes de production qui leur sont propres : autant de données nouvelles qu'il faut assimiler et... exploiter à son avantage.

Vouloir se développer sur des marchés fortement concurrentiels implique d'être méthodique et rigoureux. En effet, la définition du plan stratégique, le montage juridique et

financier d'une opération d'exportation ou encore la création d'une implantation locale demandent l'application de grilles de lecture globales. Conquérir un marché est de plus en plus complexe. Le marché ne connaît pas de frontières. L'entrepreneur doit maîtriser ses risques d'investissement, opérationnels, légaux, sécuritaires ou encore politiques. L'exportation au sens traditionnel du terme, peut parfois s'avérer insuffisante : conquérir des marchés à l'international nécessite souvent, de s'implanter d'abord sur place.

Dans un contexte de renforcement de la concurrence, tant au niveau des prix, du contenu innovant du produit, de la qualité du service rendu, que du rythme accéléré de diffusion du progrès technologique, les relations entre entreprises ont tendance à se tendre et à s'inscrire de plus en plus dans une logique de rapports de forces complexes, où se mêlent à la fois, coopération et compétition, d'où l'apparition récente dans le vocabulaire courant du mot « coopétition ». Devenir un pays attractif pour les investissements étrangers (*IDE*) et développer notre capacité à l'exportation sont donc les clés d'une insertion réussie dans un marché mondialisé. Tout cela se fera, comme pour un certain nombre de pays avancés *et de pays émergents*, dans l'esprit d'un *patriotisme économique* qui s'inscrit dans une vision du monde ouverte vers l'extérieur, respectueuse des règles internationales tout en restant sensible à la solidarité nationale, pour permettre à nos entreprises de lutter efficacement pour la conservation, voire l'augmentation, de leurs parts de marché à l'échelle nationale et même internationale.

La compétition sur un marché mondialisé nécessite l'usage des mêmes règles et instruments de compétition que sont la R&D et l'Innovation. Depuis les années 1980, la mondialisation et l'innovation interagissent pour modifier le jeu concurrentiel. Or, il est désormais admis que la politique d'intelligence économique est un volet majeur de la politique de soutien à l'innovation et à la compétitivité des entreprises. Les pays émergents sont devenus des concurrents mondiaux dans un certain nombre de secteurs de fabrication, et même les entreprises des pays avancés ont de plus en plus eu recours à l'innovation pour acquérir des avantages concurrentiels. La concurrence a encore été exacerbée par le rythme de l'innovation dans les nouvelles technologies. En réponse à ces tendances convergentes, la capacité concurrentielle dépend de plus en plus de l'aptitude des entreprises à proposer des produits et des services innovants.

Enfin, la protection de l'environnement naturel est devenue la préoccupation de nombreux pays, imposant aux entreprises des préoccupations environnementales qu'il convient d'intégrer à une palette de réflexions commerciales et concurrentielles... En conséquence, les entreprises ne peuvent passer outre une certaine responsabilité éthique, en termes de bien être, de niveau de vie matériel, de valeur de consommateur,... etc.

Par ailleurs, sur un marché très concurrentiel, des pratiques déloyales sont souvent utilisées pour s'approprier les innovations des concurrents, voire leur outil industriel, ou pour les déstabiliser et les affaiblir. Aussi bien l'État que les entreprises doivent donc s'informer suffisamment à l'avance (détecter les signaux faibles) sur les risques encourus afin de faire face aux éventuelles menaces et d'écarter ces dangers.

L'Etat, malgré la qualité des services de ses administrations, ne peut cependant totalement supporter les entreprises dans leur besoin de compétitivité internationale. Il faut que celles-ci prennent conscience des enjeux et être aussi autonomes que possible vis-à-vis des défis qu'elles ont à relever. Dans ce contexte de mondialisation, marqué par l'extraordinaire développement des TIC, *l'information* revêt toute son importance et constitue une matière première stratégique à tous les niveaux.

Le défi à relever est, d'une part, d'obtenir l'information grâce à des outils dédiés, afin de la corréler à d'autres et de l'exploiter en temps opportun et, d'autre part, de protéger les données. L'information utile est largement disponible mais encore faut-il savoir la trouver dans une économie de l'information globalisée.

L'information utile est essentiellement "ouverte": 90 à 95%, des données stratégiques pour une entreprise peuvent être accessibles sur Internet, dans la presse, les publications spécialisées, ou encore dans des colloques, salons et différentes manifestations scientifiques et même de façon informelle grâce à des réseaux relationnels. Elles sont recueillies dans un cadre légal, éthique et déontologique. Avec le développement des nouvelles technologies de l'information, la masse de données disponibles est devenue énorme ; identifier l'information pertinente dans ce flux sans cesse grandissant, nécessite de se doter d'outils adaptés (organisationnels et informatiques). Aujourd'hui, la maîtrise de cette information stratégique exige la mise en œuvre et le développement d'un dispositif d'Intelligence Économique tant au niveau national par les pouvoirs publics qu'au niveau des entreprises. De même, l'intelligence économique exige une grande ouverture d'esprit. Connaître ce qui se fait à l'étranger permet d'éviter des erreurs. Dans un monde en mutation technologique, économique et financière rapide, la fonction prospective est essentielle. La politique d'intelligence économique vise à mettre les évolutions en perspective et à discerner ce qui est stratégique pour le moyen et le long terme, grâce à une étroite coopération entre administrations, entreprises et laboratoires (Publics et privés).

La production de biens et services fait appel par ailleurs à une masse de connaissances de plus en plus importante qui devient une source principale de création de richesse. La compétitivité des entreprises dépend pour une large part de cette capacité à mobiliser la connaissance qui est devenue un *actif* immatériel, c'est-à-dire une autre forme de richesse de l'entreprise à protéger. De nombreux travaux montrent qu'outre les secteurs spécialisés dans la production de la connaissance (éducation, recherche etc.), cette dernière est aussi présente dans les différents domaines d'activités économiques : production, technologie, organisation et management, marketing, finances, etc.

Les trois caractéristiques de l'Economie Fondée sur la Connaissance (EFC) sont une accélération du rythme de l'innovation, un accroissement de la *production collective de connaissances* et une augmentation massive de l'usage des TIC.

L'EFC insuffle un nouveau régime de croissance. La WBI (World Banque Institut- Institut de la Banque Mondiale) a développé un canevas composé de quatre éléments dans sa forme originale qu'on appelle les quatre piliers de l'EFC à savoir :

- Un régime institutionnel et des incitations économiques qui encouragent l'usage de la connaissance existante et nouvelle et la floraison de l'entrepreneuriat ;
- Des personnels bien formés, qualifiés et créatifs ;
- Une infrastructure de communication dynamique ;
- Un Système National d'Innovation (SNI) effectif.

Désormais, dans les pays de l'OCDE, les investissements dans la connaissance dépassent les investissements dans la production des équipements. L'investissement dans le savoir représentait déjà 4,7 % du PIB à l'échelle de l'ensemble de ces pays en 1998. Il a progressé de 3,4 % par an en moyenne tout au long des années quatre-vingt-dix et 2000. *Les industries de la connaissance contribuent aujourd'hui pour plus de 50 %, à la valeur ajoutée.*

L'IE. comme outil de développement de l'EFC

Le processus d'intelligence économique est déjà en soi un processus *cognitif*, c'est une démarche structurée et une méthode d'acquisition et de traitement de la connaissance qui s'adapte à tous les domaines. L'un des objectifs de l'intelligence économique c'est aussi la recherche et l'interprétation systématique de l'information accessible à tous, dans le but de connaître les intentions et les capacités des acteurs.

Tableau 1 Liens entre IE & EFC >Au niveau macro

Innovation	<ul style="list-style-type: none"> - Veille - Sécurité - Protection 	<p>Démarche organisée de protection du patrimoine informationnel lié à l'innovation. : L'IE doit protéger la capacité d'innovation et de recherche et sauvegarder le savoir-faire et les brevets industriels des entreprises.</p> <p>La protection de l'information liée à l'innovation s'avère aussi importante que l'innovation.</p> <p>L'Etat doit mettre en œuvre simultanément plusieurs moyens : veiller à la sécurité des entreprises, promouvoir la recherche et l'innovation et développer sa capacité d'influence</p>
TIC	<ul style="list-style-type: none"> - Réseautage - Lobbying - Protection 	<p>L'information interne à l'entreprise est presque intégralement sur support numérique dans les pays développés.</p> <p>Les TIC apportent des solutions efficaces et des outils performants aux entreprises (centraliser, extraire les informations pertinentes et aider à la prise de décisions).</p> <p>Les TIC permettent de donner un sens à l'information, et offre une capacité de traitement de l'information inconnue auparavant.</p> <p>Grâce aux TIC, des réseaux professionnels et sociaux se sont démultipliés et ont décuplé les opportunités d'échange des informations et des expériences (connaissances tacites).</p>
Institutions	<ul style="list-style-type: none"> - Juridiction - Réglementation - Politique publique - Vision 	<p>Les think tanks jouent un rôle fondamental auprès des institutions ainsi que dans l'évolution de la législation favorable à l'usage de la connaissance pour l'IE.</p> <p>L'IE doit jouer pleinement son rôle dans l'insertion du pays et de l'entreprise dans une économie de la connaissance mondialisée.</p>

L'IE, dans sa dimension veille stratégique, est un processus de production de l'information utile mais aussi de connaissances destinées aux processus d'innovation et de décision stratégique. Cette connaissance produite constitue souvent un actif immatériel qui représente une véritable richesse de l'entreprise et qui doit être protégé. Les activités de protection des informations produites constituent en fait l'autre dimension de l'IE.

Tableau 2 Liens entre IE & EFC > Au niveau de l'Entreprise

<i>Innovation et IE dans l'entreprise</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Veille portant sur les brevets déposés par les concurrents ; la veille peut déboucher sur des nouvelles voies de recherche imprévues permettant à l'entreprise d'améliorer ses inventions en innovant. ➤ Maintenir le secret et refuser de divulguer les informations pertinentes liées à l'innovation ; ➤ L'IE permet lors de la mise sur le marché de l'innovation une diffusion organisée d'informations pertinentes sur le projet innovant, tout en mettant l'accent sur les améliorations qu'apportera l'innovation aux utilisateurs.
<i>TIC & IE dans l'entreprise</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La réussite de tout système d'IE nécessite la possession d'outils informatiques performants (système d'information de gestion SIG opérationnel, le système d'information décisionnel SID et le système de gestion des connaissances SGC, etc.) et des compétences humaines en mesure de les utiliser ;
<i>Knowledge Management</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La chaîne de valeur de l'entreprise peut être un moteur et une source d'innovation si l'entreprise maîtrise l'information et ses connaissances ; ➤ Le KM c'est produire, partager, entretenir et protéger les connaissances ➤ L'acquisition d'information de l'extérieur de l'entreprise (Benchmarking) grâce à l'IE est une base d'enrichissement de son patrimoine de connaissance

La formation à l'IE : une nécessité

La formation en intelligence économique, initiale et continue, joue un rôle clé dans le développement des entreprises. Une démarche ou une politique de formation ne peut toutefois se concevoir sans un langage commun qui permet aux uns et aux autres de se comprendre et de partager des objectifs.

Il s'agit pour tous les acteurs économiques, publics ou privés, de prendre pleinement conscients de la valeur que l'information recèle et recèlera de plus en plus, dans leur profession et donc de l'intérêt de mettre en place les moyens humains et techniques adaptés pour acquérir et protéger cette information, mais aussi pour la valoriser au mieux lors de son échange ou de son partage, c'est-à-dire de son utilisation. L'outil approprié dans ce cas est bien sûr l'intelligence économique.

Afin que cette prise de conscience débouche sur des actions appropriées, il est nécessaire de former des spécialistes et des professionnels à même de conduire des projets de mise en œuvre de dispositifs d'intelligence économique. Ces actions de formation se situent aussi bien au niveau macro économique, en tant que politique publique, qu'au niveau des entreprises dans le cadre de leur stratégie.

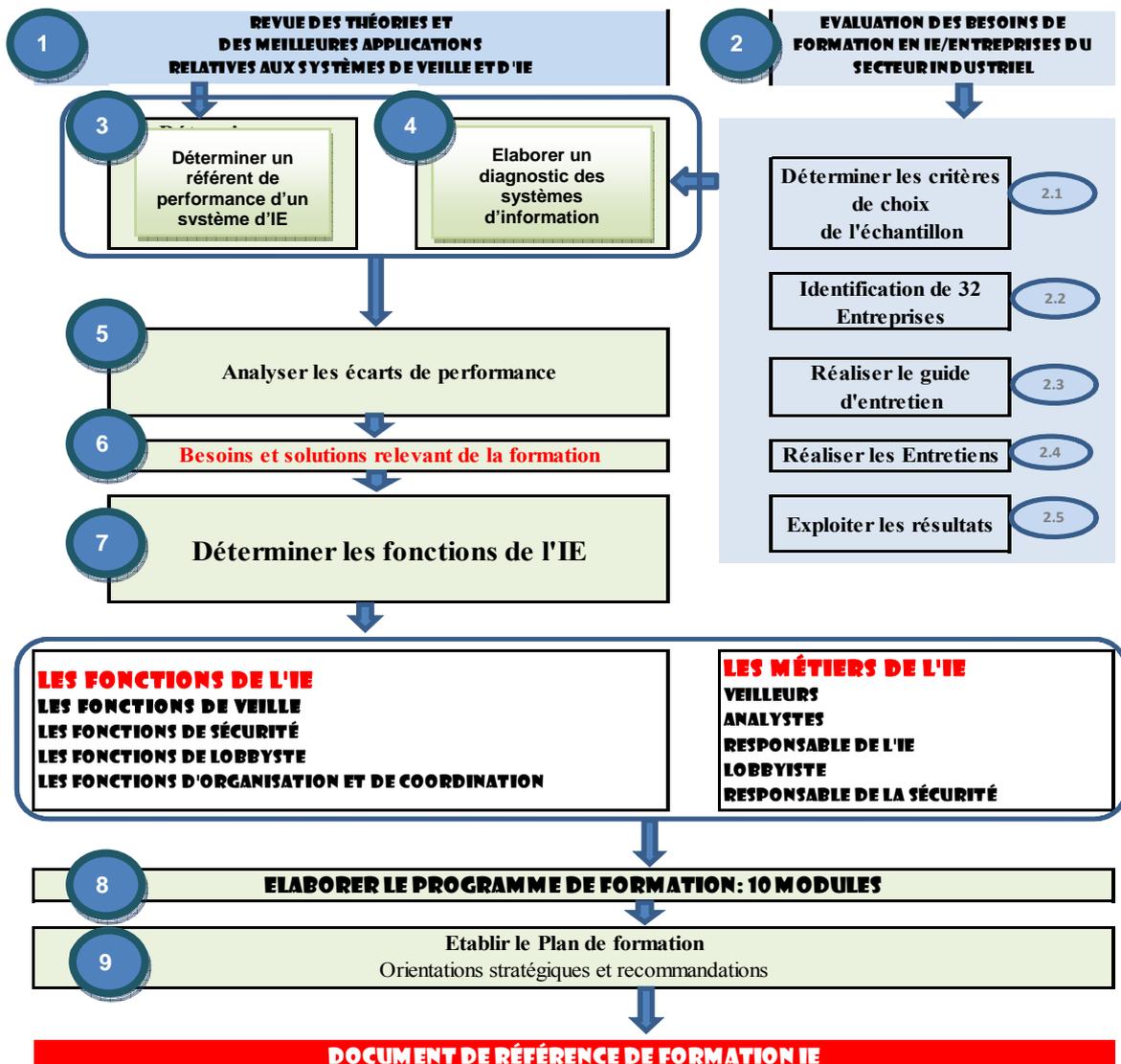
LES METIERS DE L'IE

Eléments de Méthodologie

Le processus d'élaboration du Document de référence de formation en IE est basé sur deux approches complémentaires, à savoir, d'une part, une revue exhaustive des théories et bonnes pratiques relatives à l'IE, et, d'autre part, une évaluation des besoins de formation en IE des entreprises industrielles algériennes qui a concerné 32 entreprises choisies sur la base essentiellement d'un croisement des critères de taille et de domaines d'activité.

L'analyse des écarts entre le référentiel de performance et les besoins a permis de déterminer les fonctions de l'IE à promouvoir dans l'entreprise algérienne ainsi que les programmes à développer pour former les cadres et mettre en place les structures ou cellules d'IE et de veille dans les entreprises.

Schéma 1 Démarche méthodologique



La notion de métier dans le domaine de l'IE

La notion de métier s'appuie sur un art reconnu, basé sur des savoirs et des savoir-faire acquis au cours d'une formation formalisée par un diplôme et une fonction identifiée correspondant à un besoin identifié de compétences requérant une qualification et une procédure de recrutement. L'IE, admise en tant que fonction d'entreprise à part entière, est un ensemble d'activités transversales qui touchent tous les domaines de l'entreprise. Le professionnel de l'IE est un spécialiste de l'information produite dans le cadre de la surveillance organisée de l'environnement aussi bien interne et national qu'externe et international (scientifique et technique, technologique, économique, réglementaire et juridique, etc.).

Les activités nécessaires au fonctionnement des cellules de veille permettent de définir les compétences qui soutiennent le fonctionnement de dispositif d'intelligence économique et d'en dégager ainsi les métiers et postes qui caractérisent aujourd'hui cette pratique. La pratique de l'IE fait appel, de par sa transversalité, à des compétences diverses notamment celles en relation avec la surveillance organisée de l'environnement et la maîtrise de l'information. Il s'agit essentiellement de compétences dans les domaines de la documentation pour la recherche d'information, de l'informatique pour le traitement, de la gestion de projet pour organiser la surveillance de l'environnement, et de façon indirecte dans les domaines de la stratégie, du marketing et de la R&D. Les métiers de l'IE sont de toute façon complémentaires entre eux et interconnectés.

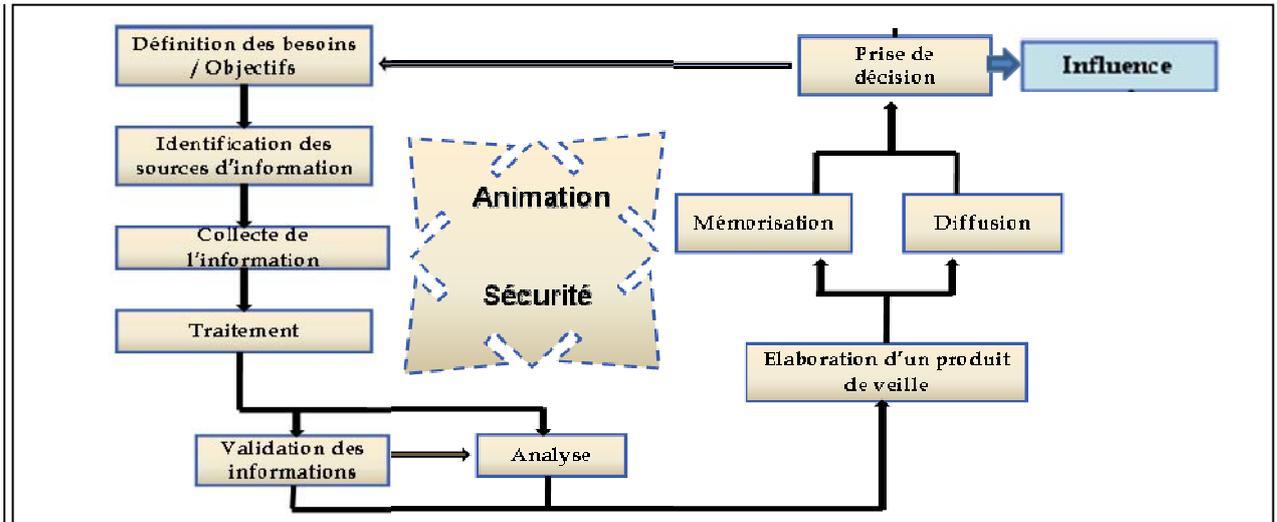
Cinq métiers de l'IE ont été retenus comme fil conducteur à l'élaboration du programme-cadre proposé dans ce Document de référence. Il s'agit des métiers de **Responsable de l'IE**, de **Veilleur**, d'**Analyste**, de **Lobbyiste** et de **Responsable de la sécurité des systèmes d'information**.

D'autres métiers peuvent être développés sur cette base et venir consolider la composition de base de la cellule d'IE au fur et à mesure de son développement, à savoir et notamment des métiers de Documentaliste, Gestionnaire des données, Animateur du site Web, Responsable du KM, etc. Du point de vue de la puissance publique, d'autres métiers peuvent également être encouragés et promus afin de créer un environnement propice au développement de l'IE dans le pays : Editeur de logiciels d'IE ; Formateur en IE ; Consultant en IE ; Auditeur en IE. Il faut souligner que compte tenu de la jeunesse de cette activité, les définitions ne sont pas tranchées et on a souvent à faire à des débats d'école. Globalement, on peut trouver un classement des métiers de l'IE suivant 3 familles, à savoir : 1-Les métiers liés à la veille (veilleur, analyste, etc.) ; 2-Les métiers liés à la protection (responsable de sécurité, etc.) ; 3-Les métiers liés à la stratégie (lobbyiste, ...etc.)

Le but de tout projet IE est de concevoir et mettre en œuvre un système d'IE intégré à l'organisation et au système d'information en place, la 1ère étape étant toujours la formation et par la même occasion le choix des candidats appelés à exercer les métiers de l'IE qui s'articulent autour des activités principales de l'organisation : secteur économique, branche industrielle, produits et services fournis, marché, etc. Pour atteindre les objectifs de l'IE, les différents métiers (qui sont autant d'expertises) doivent être coordonnés selon un schéma d'organisation et des processus de traitement de l'information propres à chaque entreprise.

La cellule de veille est le pivot du système IE dans laquelle les divers métiers, postes ou fonctions présents dépendent des priorités et de la nature des organisations concernées. L'organisation retenue utilise par ailleurs des ressources de veille dans chaque département (jugé critique) de l'entreprise. Ces ressources sont rattachées fonctionnellement (et non hiérarchiquement) à une cellule de veille stratégique gérée et animée par un coordonnateur ou responsable de l'IE dépendant directement de la Direction Générale.

Schéma 2 Le processus d'IE



Source : DGIEEP

Schéma 3 Le processus de veille¹

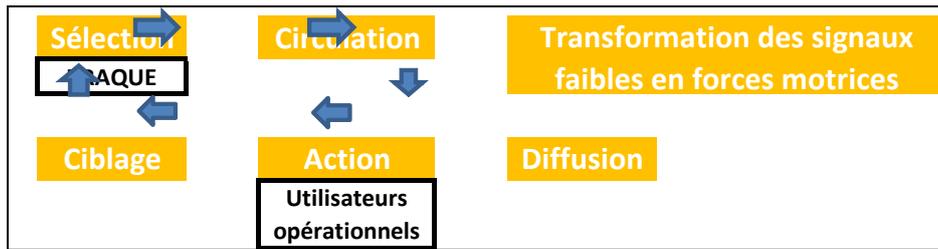
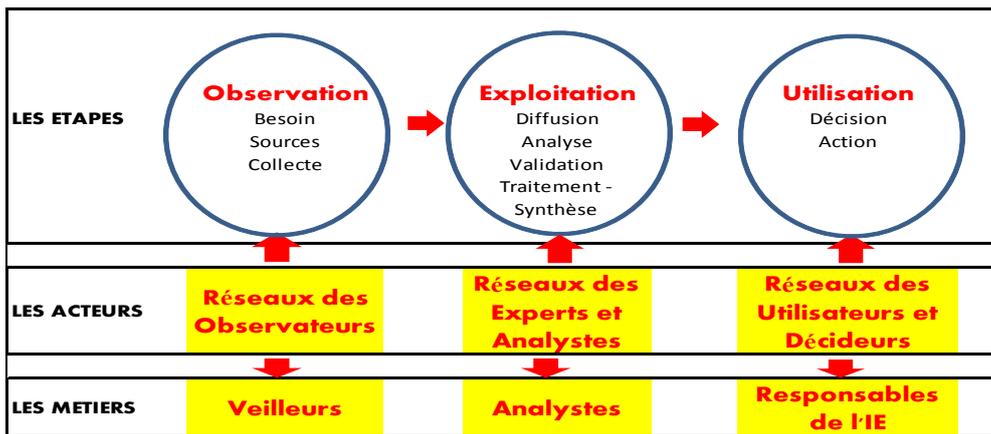


Schéma 4 Les corps de métiers de l'IE²

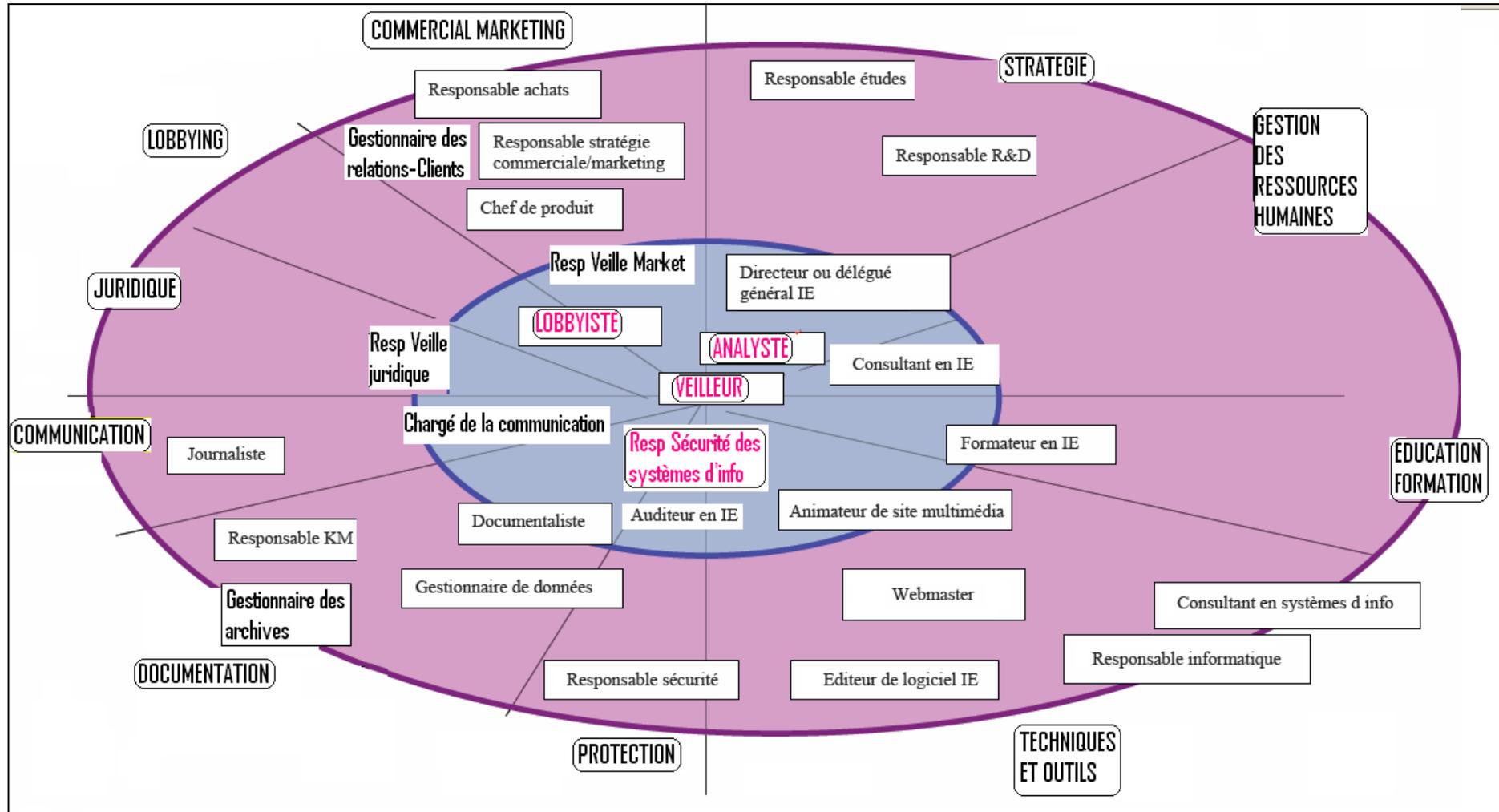


Source : Modèle conceptuel du processus de veille stratégique

¹Humbert Lesca "Veille stratégique: Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise". Edité par l'Association des professionnels de l'information et de la documentation, Paris 1997.

²Adapté de: François Jakobiak "L'intelligence économique: la comprendre, l'implanter, l'utiliser. Edition d'organisation, Paris 2006.

Schéma 5 Cartographie des métiers de l'IE



Version modifiée (Doc. Original : Revue Documentaliste. Edité par l'Association des professionnels de l'information, septembre 2006).

Postes et profils de l'IE

Les fonctions de l'IE et tâches y afférentes

Les fonctions de veille

Les différents types de veille qui représentent la dimension essentielle de l'IE sont autant de fonctions que l'entreprise doit impérativement assurer si elle tient à relever les défis de demain. Notre constat du terrain détaillé ci-dessous, montre que ces fonctions existent rarement de façon organisée dans la majorité des entreprises consultées. Cette quasi-absence d'activité de veille constitue donc un facteur important de vulnérabilité de nos entreprises.

Nous avons ainsi retenu, ci-après, les principales fonctions de veille que les entreprises algériennes doivent assurer entièrement ou partiellement en rapport avec leur taille, leur domaine d'activité et leur stratégie. Il s'agit de :

- 1- veille stratégique & coordination des activités de veille.
- 2- veille technologique ;
- 3- veille sur la gestion des risques & sécurité ;
- 4- veille sur la concurrence ;
- 5- gestion & partage des connaissances ;
- 6- veille sur l'innovation & performances opérationnelles ;

Les tâches et les qualifications requises pour l'exercice de chacune de ces fonctions sont détaillées ci-après :

FUNCTION : VEILLE STRATEGIQUE ET COORDINATION DES ACTIONS DE VEILLE

Description des tâches

- Assurer la Veille stratégique pour l'ensemble de l'organisation ;
- Participer aux orientations stratégiques de l'entreprise ;
- Élaborer annuellement la matrice SWOT de l'entreprise et son évolution ;
- Participer à la définition des plans de développement de l'entreprise ;
- Élaborer une synthèse des besoins de veille de l'entreprise émis par les plans de développement de l'entreprise ;
- Proposer pour adoption un plan annuel des activités de veille en collaboration avec les « répondants de veille » de l'entreprise ;
- Établir les liaisons et interactions entre les activités de veille dans l'entreprise ;
- Coordonner et animer les activités la (ou les) structure(s) de coordination des actions de veille de l'entreprise ;
- Entretenir des réseaux d'informations à haut niveau ;
- Établir des états réguliers sur les points/ sujets critiques ;
- Commenter les résultats issus des tableaux de bords de l'entreprise et anticiper les évolutions ;
- Etablir, en collaboration avec la Veille sur la concurrence, un état périodique sur le Marché immédiat et pertinent à l'entreprise (diffusion de bulletin à l'intention des gestionnaires) ;
- Identifier les sources d'expertise pour fins de validation ou de croisement de l'information ;
- Participer aux séminaires professionnels ou d'intérêt pour l'entreprise ;
- Traiter des requêtes spécifiques ;
- Enrichir la Base de connaissances de l'entreprise.

FONCTION : VEILLE TECHNOLOGIQUE

Description des tâches

- Participer aux orientations technologiques de l'entreprise ;
- Identifier & valider les cibles technologiques intermédiaires et finales ;
- Contribuer par un livrable de veille aux projets technologiques ;
- Prendre le Leadership dans les projets à forte teneur technologique ;
- Soutenir les approvisionnements et Grands Marchés de l'entreprise (enquêtes spécifiques sur les fournisseurs) dans les domaines technologiques ;
- Surveiller les activités des grands fournisseurs technologiques et analyser les impacts éventuels pour l'entreprise (fusions, acquisitions, faillites, etc.) ;
- Surveiller les évolutions technologiques (pertinentes à l'entreprise) et diffuser une synthèse selon des formes appropriées ;
- Identifier et gérer les sources d'expertise technologiques reconnues par la branche industrielle de l'entreprise aux fins de validation des décisions ;
- Introduire et diffuser des Normes et participer aux choix de solutions technologiques dans les projets de développement ;
- Etablir, à la demande, des matrices de comparaison de solutions technologiques et émettre des recommandations ;
Méthodologies en vigueur dans l'industrie : ex. ITIL, COBIT, ISO 27001, etc. ;
- Établir une surveillance des Bases de données de brevets nationaux et internationaux, identification des plus pertinentes à l'entreprise et diffusion d'une courte synthèse dans un langage simplifié ;
- Participer aux séminaires et expositions technologiques, rapports d'étonnement ;
- Traiter les requêtes spécifiques ;
- Collaborer en synergie avec les autres services de veille dans l'organisation ;
- Contribuer à la mise en place de systèmes décisionnels dans l'entreprise ;
- Contribuer à la performance des systèmes d'information.

FONCTION : VEILLE SUR LA GESTION DES RISQUES & SECURITE

Description des tâches

- Assister le département de la Gestion des risques dans toutes ses préoccupations stratégiques, tactiques et opérationnelles ;
- Assister la Veille stratégique en termes d'identification des risques, menaces et enjeux de l'entreprise ;
- Contribuer à l'élaboration d'une cartographie des risques de l'entreprise ;
- Contribuer à la définition des politiques de sécurité de l'organisation selon les priorités établies ;
- Contribuer à la mise en place d'infrastructures technologiques de sécurité en collaboration avec la structure des systèmes d'information ;
- Participer aux exercices d'audits de sécurité ;
- Mener un Benchmarking régulier des processus de sécurité de l'entreprise avec celles de l'industrie nationale et surtout internationale ;
- Participer à la mise en place des contrôles internes au sein des principaux processus de l'entreprise ;
- Participer activement à l'enrichissement de la Base documentaire virtuelle (Base de connaissances) de l'entreprise pour tous les volets comportant un aspect de protection du système d'information ;
- Promouvoir l'application des standards et normes de l'industrie en matière de gestion des risques (ISO 27001, Processus ITIL) ;
- Participer aux séminaires sur la Gestion des Risques et Sécurité d'entreprise et rédiger des rapports d'étonnement ;
- Promouvoir la Gestion de la sécurité par exception ;
- Veiller à la mise à jour d'un tableau de bord orienté sur la Gestion des risques d'entreprise ;
- Traiter les requêtes spécifiques.

FONCTION : VEILLE SUR LA CONCURRENCE

Description des tâches

- Assister les lignes de produits et marketing en matière de surveillance de la compétition ;
- Assister la veille stratégique en termes d'identification des risques, menaces et enjeux posés par l'évolution de la concurrence ;
- Participer à la définition des stratégies de marketing de l'entreprise ;
- Collecter des informations pertinentes sur la concurrence ;
- Connaissance détaillée des principaux concurrents ciblés et surveillance continue de leurs activités ;
- Participer aux séminaires professionnels ou expositions commerciales pertinentes en Algérie et surtout à l'étranger ;
- Entretien des réseaux d'information sur les activités commerciales ;
- Participer aux études de marché ;
- Participer à la sélection de fournisseurs privilégiés ;
- Consulter les bases de données sur les brevets notamment ceux issus de la compétition ;
- Collaborer en synergie avec les autres services de Veille notamment technologique ;
- Enrichir la Base de connaissances de l'entreprise ;
- Traiter les requêtes spécifiques.

Fonction : Gestion & partage des connaissances

Description des tâches

- Fournir les supports nécessaires à l'établissement des collaborations et échanges dans l'organisation ;
- Gérer la base documentaire qui sert de pivot des échanges avec les différents services de veille dans l'entreprise ;
- Gérer les accès et privilèges des usagers, en conformité avec les politiques de sécurité de l'entreprise ;
- Promouvoir les échanges d'informations et la communication des services dans l'entreprise ;
- Promouvoir l'usage d'un Portail Intranet pour véhiculer l'information ;
- Veiller à l'efficacité des moteurs de recherche de l'Intranet ;
- Établir les forums d'échanges d'entreprise ou communautés de pratiques sur des sujets critiques et/ou spécifiques et jouer le rôle de modérateur des échanges ;
- Veiller à la qualité des informations contenues dans la Base de connaissances ;
- Organiser des sessions de formation sur la collaboration et partage des connaissances en Entreprise ;
- Évaluer les activités de la Base de connaissance ;
- Surveiller l'évolution des outils et méthodes de collaboration dans l'industrie ;
- Collaborer en synergie avec les autres services de Veille notamment technologique ;
- Enrichir la Base de connaissances de l'entreprise ;
- Traiter les requêtes spécifiques ;
- Elaborer des documents de vulgarisation et mener des actions de sensibilisation, avec des présentations appropriées ;
- Mettre en place des supports à destination des usagers en matière de communication et collaboration.

FONCTION : VEILLE SUR L'INNOVATION ET LES PERFORMANCES OPERATIONNELLES

Description des tâches

- Assister les lignes de produits et de soutien en matière d'amélioration des performances opérationnelles ;
- Assister la Veille stratégique en termes d'identification des facteurs d'amélioration de productivité et d'efficacité opérationnelle ;
- Participer à la définition des stratégies d'innovation de l'entreprise et alignement de celles-ci avec les objectifs vitaux de l'organisation ;
- Initier, sur demande, des benchmarks sur les performances opérationnelles avec celles de l'industrie nationale et étrangère, rapport et mesure des écarts ;
- Promouvoir l'application des Méthodologies d'excellence opérationnelle dans l'entreprise par des actions de sensibilisation (Lean Manufacturing, Six sigma,) ;
- Mettre en place et enrichir la (ou les) Base(s) de connaissances de l'entreprise sur tous sujets innovateurs et/ou contribuant à l'efficacité opérationnelle ;
- Promouvoir l'élaboration de cartographie des processus critiques de l'entreprise ;
- Introduire les nouveaux outils de gestion des processus tels que le BPM (Business Process Management) et l'instrumentation associée avec le Monitoring et l'implantation des indicateurs clés (Business Activity Monitoring) ;
- Participer, sur demande, aux activités des centres de compétences sur l'optimisation des processus d'entreprise ;
- Promouvoir l'amélioration des processus d'innovation dans l'entreprise ;
- Assister aux synergies sur les projets innovateurs et participer aux recommandations ;
- Collaborer et créer des synergies avec les autres services de Veille notamment technologique ;
- Traiter les requêtes spécifiques sur l'innovation ;
- Participer aux séminaires sur l'excellence opérationnelle; rapports d'étonnement.

Les fonctions de Sécurisation du Patrimoine Informationnel (SPI)

La sécurité du patrimoine numérique et cognitif de l'entreprise se profile de plus en plus comme un enjeu stratégique. Le patrimoine informationnel peut être défini comme « la richesse de l'entreprise, véritable actif immatériel à forte valeur financière : base de données clients, logiciel, connaissance, savoir-faire, processus, brevets, compétences, inventions, marques, œuvres de l'esprit, dessins et modèles, secrets industriels, qu'il convient de protéger de manière organisée et systématique ». Les menaces peuvent être aussi bien humaines que naturelles et le responsable de la SPI est chargé de parer à leur survenance et de les anticiper.

Les fonctions de lobbying

Les stratégies d'influence constituent des vecteurs pour conforter des positions économiques, commerciales et financières d'une entreprise. Cette influence est le fruit de l'action des entreprises, elles-mêmes, même si elle peut s'adosser à la puissance politique et économique d'un Etat.

Le lobbying est un concept utilisé de manière récurrente, bien que ses périmètres ne soient pas clairement définis. Le risque serait de confondre la notion de lobbying à celles de la contestation ou avec des pratiques illicites.

Alors que dans certaines cultures, le lobbying est traité sous un angle mêlant inquiétude et scepticisme, les frontières entre le licite et l'illicite n'étant pas toujours évidente, il faut noter que les cabinets américains et anglo-saxons, sans complexe, en font une activité normalisée et reconnue.

Définition du lobbying

Le lobbying et les pratiques d'influence font partie de l'intelligence économique, c'est une activité consistant à procéder à des interventions destinées à influencer directement ou indirectement le processus d'élaboration, d'application ou d'interprétation des mesures législatives, des normes, des règlements. Le lobbying et les actions apparentées consistent à injecter de l'information dans le processus de décision d'une ou plusieurs organisations appartenant à l'environnement de l'entreprise.

Postes et profils de l'IE

Les métiers nécessaires à l'exercice de ces fonctions sont définis par rapport au profil professionnel des acteurs du dispositif d'IE et notamment les éléments qui composent la cellule de veille. Ce sont les acteurs qui interviennent à chaque phase du processus de veille appelé aussi processus de production de l'information ainsi que la coordination et l'animation de tout ce processus.

Dans l'optique métier retenue et pour permettre de définir les postes au niveau de la cellule de veille, choisir les collaborateurs en IE (ou répondant veille) et d'arrêter la liste des candidats à former, les postes suivants pouvant aussi être assimilés à des métiers sont retenus :

- 1. RESPONSABLE DE L'IE ;**
- 2. VEILLEUR ;**
- 3. ANALYSTE ;**
- 4. RESPONSABLE DE LA SÉCURITÉ DU PATRIMOINE INFORMATIONNEL ;**
- 5. LOBBYISTE.**

Dans cette organisation, les tâches de sécurité et d'influence sont intégrées respectivement dans les fonctions de veille et de responsable de l'IE (voir modules de formation correspondants). La tâche d'observation est assurée principalement par le veilleur mais devrait de plus en plus être « l'affaire de tous » dans le cadre de la mise en place de cette *nouvelle culture d'entreprise*.

LES PROFILS PROFESSIONNELS QUE NÉCESSITE CHACUN DES POSTES DE L'IE

Au regard de son importance stratégique l'exercice des métiers de l'IE, exige de grandes qualités personnelles doublées de compétences avérées, acquises par une expérience solide qui doit être renforcée par une formation adaptée sur le métier en question. Pour chaque profil sont définies les responsabilités, connaissances requises, les compétences distinctives et qualités exigées.

Profil de Responsable de l'IE

Description du poste

Le responsable ou coordonnateur a la responsabilité complète de la structure d'IE, laquelle a pour mission l'animation et la coordination du système IE au niveau de toute l'organisation. Sans être une obligation, il est préférable que le responsable de l'IE ou coordonnateur soit de niveau hiérarchique égal ou supérieur aux responsables de structures. C'est un poste qui pourrait être exercé à plein temps.

Description des tâches

- Animer le processus de veille dans l'organisation ;
- Rendre systématique les habitudes de veille dans l'entreprise ;
- Identifier les zones de résistance et travailler activement à la recherche de solution ;
- Entretenir le réseau interne de veille (animation) ;
- Susciter la rétroaction de la part des destinataires ;
- Faire « de la veille sur le concept de l'IE » afin de faire évoluer le concept dans son ensemble et de trouver des nouvelles sources d'informations, des nouvelles technologies susceptibles de trouver l'information recherchée le tout dans le but d'assurer une exploitation optimale de l'information ;
- Administrer les outils logiciels utilisés ;
- Assister à des colloques, conférences ou autres événements pouvant servir à la collecte d'informations, en Algérie et surtout à l'étranger ;
- Produire périodiquement un rapport de suivi et des recommandations au conseil de direction de l'entreprise (ou au Comité directeur de veille s'il existe) ;
- Mettre en place et suivre les indicateurs de performance de la structure. Prendre des mesures adéquates pour résoudre les problématiques ;
- Planifier, organiser et diriger les rencontres de suivi avec les experts et les destinataires ;
- Planifier, organiser et réaliser les formations nécessaires aux nouveaux intervenants de sa cellule.

Connaissances requises

- Connaissance approfondie dans un ou des domaines d'activité de l'entreprise ;
- Connaissance parfaite du fonctionnement du système IE ;
- Connaissance technique de certains outils de recherche (si possible) ;
- Avoir des bases en management, stratégies et organisation de l'entreprise ;
- Connaissance de niveau intermédiaire des outils informatiques ; Connaissance de certaines pratiques de mesures d'efficacité et d'efficience dans les méthodologies d'implantation de système d'IE ;
- Maîtrise du français et de l'anglais
- Bac + 5 ou équivalent

Compétences distinctives et qualités personnelles

- Expertise reconnue dans un ou des domaines d'activité de l'entreprise ;
- Excellente capacité d'analyse et de synthèse ;
- Facilité à se remettre en question.
- Ouverture aux idées des autres ;
- Bonne capacité de vulgarisation verbale et écrite ;
- Capacité à travailler seul ;
- Capacité d'écoute et de cerner les besoins exprimés par les destinataires ;
- Sens critique très développé ;
- Sens de l'observation très développé ;
- Bonne interaction avec les autres ressources de l'organisation.
- Visionnaire ;
- Qualités de Leadership ;
- Communicateur ;
- Esprit d'équipe ;
- Curiosité ;
- Autonomie et auto discipline ;
- Patience.

Profil de veilleur

Description du poste

Le veilleur est impliqué très tôt dans le cycle de prise des besoins en informations des destinataires afin de bien saisir ce que ces derniers veulent et de comprendre les limites des recherches qu'il aura à effectuer. Chargé de la surveillance de l'environnement en continu, le veilleur est membre de la cellule de veille. Il assiste le coordonnateur de l'IE et assure des missions d'observation. C'est un poste qui pourrait être exercé à plein temps.

Tâches relevant de sa responsabilité

- Participer à l'expression des besoins et identification des sources ;
- Effectuer des recherches (internet, banque de données ou autres médiums) en fonction des demandes des experts et des destinataires ;
- Assister à des colloques, conférences ou autres événements en Algérie et surtout à l'étranger, pour le recueil d'informations ;
- Faire quelques traitements et analyse qui sont à sa portée (recoupement, vérification, validation) ;
- Transmettre les informations et leurs sources ;
- Assister aux rencontres de suivi avec le coordonnateur, les experts et les utilisateurs d'information ;
- Participer aux rencontres de suivi lorsque nécessaire ;
- Diffuser les meilleures sources d'information aux observateurs et autres veilleurs afin d'améliorer le processus global de recherche d'information.

Connaissances requises

- Connaissance technique des outils de recherche d'information ;
- Connaissance d'un ou des domaines d'activité de l'entreprise ;
- Comprendre et saisir la réalité technique et organisationnelle de l'entreprise ;
- Connaissance de certaines sources d'informations ;
- Connaissance de niveau intermédiaire des outils informatiques ;
- Maîtrise du français et de l'anglais ;
- Bac + 4 ou équivalent.

Compétences distinctives et qualités personnelles

- Bonne capacité de vulgarisation verbale et écrite ;
- Capable de travailler seul et de demander de l'aide si nécessaire ;
- Capacité d'écoute et de cerner les besoins exprimés par les destinataires et les experts ;
- Capacité de jugement de la valeur des informations en lien avec les besoins exprimés ;
- Sens critique au niveau de la validité de l'information ;
- Capacité à « lire entre les lignes » ;
- Autonomie et auto-discipline ;
- Curiosité ;
- Esprit d'équipe ;
- Patience ;
- Communicateur.

Profil de l'analyste

Description du poste

La responsabilité principale de l'Analyste est de produire de l'information pertinente, à valeur ajoutée, qui réponde aux besoins des destinataires. Il a la capacité d'éclairer la route des décideurs. C'est une personne sensible au respect des normes et des règles de l'art dans son domaine d'expertise et aux besoins des destinataires. En générale, l'analyste et/ou l'expert est une personne expérimentée spécialisée dans un ou plusieurs domaines d'expertise.

Selon la complexité et l'ampleur des domaines d'activité de l'entreprise, l'analyste peut exercer au niveau de la cellule à temps plein ou intervenir selon une organisation spécifique et adopter en coordination avec les autres structures de l'entreprise.

Description des tâches

- Effectuer des recherches ad hoc (internet, banque de données ou autres médiums) en fonction des demandes des destinataires et de l'information reçue de la cellule de veille ;
- Effectuer l'élagage des informations non pertinentes ou à faible valeur ajoutée reçues des observateurs et des veilleurs ;
- Vérifier, si possible, la véracité, la validité et l'exactitude des informations reçues de la cellule de veille ou trouvées lors de ses propres recherches ;
- Assister à des colloques, conférences ou autres événements pouvant servir au recueil d'informations dont il a jugé la pertinence ;
- Utiliser ses réseaux de contacts pour obtenir de l'information privilégiée ;
- Analyser et commenter les informations directement ou à l'aide de logiciel qu'il doit maîtriser, afin d'y apporter une valeur ajoutée ;
- Diffuser, si la situation l'exige, les informations à valeur ajoutée aux destinataires concernés ;
- Assister aux rencontres de suivi avec le coordonnateur, les veilleurs et les destinataires ;
- Regrouper des informations synthétisées et les analyser ;
- Faire des recommandations.

Connaissances requises

- Connaissance approfondie dans un ou des domaines d'activité de l'entreprise et de ses partenaires ;
- Connaissance technique de certains outils de recherche ;
- Comprendre et saisir la réalité technique et organisationnelle de l'entreprise ;
- Connaissance de niveau intermédiaire des outils informatiques.

Compétences distinctives et qualités personnelles

- Expertise reconnue dans un ou des domaines d'activité de l'entreprise ;
- Excellente capacité d'analyse et de synthèse ;
- Considération de plusieurs facettes d'un problème ;
- Facilité à se remettre en question et ouverture aux idées des autres ;
- Bonne capacité de vulgarisation verbale et écrite ;
- Capacité à travailler seul ;
- Capacité d'écoute et de cerner les besoins exprimés par les destinataires ;
- Donne suite aux demandes des destinataires rapidement ;
- Capacité de jugement de la valeur des informations en lien avec les besoins exprimés ;
- Sens critique très développé ;
- Capacité à « lire entre les lignes » ;
- Esprit d'équipe ;
- Curiosité ;
- Autonomie.

Profil du responsable de la sécurité du patrimoine informationnel (SPI)

Description du poste

Le responsable de la sécurité du patrimoine informationnel doit mettre en place les dispositifs nécessaires à la protection du patrimoine de données et de connaissances de l'entreprise et de veiller en permanence à la sauvegarde de confidentialité des actions ou des dossiers considérés comme telle par la haute direction.

Description des tâches

- Identifier les données sensibles et vitales à sécuriser ;
- Supprimer le risque de perte d'information ;
- Répondre aux contraintes d'archivage à valeur probante ;
- Offrir des garanties maximales de restauration (sauvegarde locale, stockage) ;
- Offrir des fonctionnalités avancées permettant de répondre aux besoins identifiés de l'entreprise (sécurité, intégrité, surveillance, archivage, horodatage..) ;
- Proposer la politique de SPI de l'entreprise y compris par le recours à la sauvegarde externalisée, et assurer le suivi et la mise en œuvre de cette politique.

Connaissances requises

- Cadre législatif et normatif en rapport avec la sécurité du patrimoine informationnel (brevet, propriété intellectuelle, marque..).
- Connaissances en matière de gestion des crises liées à la sécurité (communication, intervention, information, gestion opérationnelle des crises...).
- Connaissances en matière de sécurisation du réseau informatique contre les attaques (Installation d'antivirus, pare-feux, anti-spams...).
- Connaissances en matière de mise en place de moyens d'identification et d'authentification.
- Connaissance en matière d'organisation de la sécurisation de l'accès au site de l'entreprise, utilisation du réseau informatique...
- Connaissances dans le domaine de la cryptologie et du chiffrement.

Compétences distinctives et qualités personnelles

- Sens du service,
- Réactivité,
- Autonomie,
- Disponibilité,
- Goût pour les métiers opérationnels,
- Confidentialité,
- Travail en équipe,
- Rigueur et organisation.

Profil du lobbyiste

Description du poste

Le lobbyiste est une personne qui occupe un emploi ou une fonction dans une entreprise à but lucratif et dont une partie importante de ses tâches consiste à exercer des activités de lobbying et d'influence pour le bénéfice de cette entreprise.

Description des tâches

- Communiquer au nom de l'entreprise (ou du groupement d'entreprise ayant les mêmes intérêts) avec les membres des institutions pour influencer la prise d'une décision.
- Communiquer efficacement son message.
- Développer des stratégies d'intervention.
- Développer des stratégies de contre lobbying.

Compétences distinctives et qualités personnelles

- Maîtrise des techniques de guerre de l'information.
- Maîtrise des techniques de communication notamment en situation de crise.
- Maîtrise des domaines de communication de l'entreprise (communication commerciale, communication sociale, communication financière, communication institutionnelle...)
- Bonne maîtrise des dossiers de l'entreprise
- Valorisation de l'information.
- Investissement dans l'information.
- Appropriation des réseaux d'information.
- Une bonne connaissance des structures administratives de chacune des instances par lesquelles son dossier cheminera.
- Etre curieux et autonome.
- Etre patient et persévérant.

Recommandation relative aux postes IE à pourvoir

En résumé, il est recommandé, dans les phases initiales de mise en place des cellules d'IE, d'investir dans le développement de trois types de fonctions ou métiers ou postes dédiés à l'IE, ceci compte tenu des *best practices* dans le domaine et des spécificités relevées lors des entretiens organisés tant au niveau de l'Administration Centrale et des organismes sous tutelle, qu'au niveau des entreprises.

Ces métiers ou postes pourront être élargis ou étoffés dans les phases ultérieures qui porteront sur la consolidation de la cellule ainsi mise en place, tenant compte des données d'expérience propres à chaque entreprise.

Soulignons, enfin que du fait de la relative jeunesse de la discipline, **il n'y a pas encore de métier dédié à l'IE qui soit universellement reconnu comme tel. Dans la réalité, chaque grande entreprise ou Institution organise sa veille, du moins dans une première étape, de la façon la plus adaptée à ses structures existantes.**

EVALUATION DES BESOINS DE FORMATION EN IE

État des lieux synoptique de l'IE dans l'industrie algérienne

Organismes et entreprises consultés

Pour élaborer le Document de référence de formation en IE aussi bien pour les Directions Générale du Ministère que pour les entreprises du secteur, publiques et privées, il a été décidé au préalable de procéder à des entretiens avec les principaux responsables de l'administration centrale du Ministère, d'un échantillon d'entreprises sélectionnées du secteur industriel, d'organismes sous tutelles et d'associations professionnelles.

Pour l'administration centrale du Ministère, les entretiens ont eu lieu avec les cadres des Directions et Divisions suivantes :

DGIEEP : Direction Générale de l'Intelligence Économique et des Études Prospectives

DVTIE : Division de la Veille Technologique et de l'Intelligence Économique

DGI : Direction Générale de l'investissement

DPI : Division de la Promotion des Investissements

DGDI : Direction Générale du Développement Industriel

DPI : Division de la promotion industrielle

DQSI : Division de la Qualité et de la Sécurité Industrielle

DGSPM : Direction Générale de la Gestion du Secteur Public Marchand

DGC : Direction Générale de la Compétitivité

DPI : Division des Politique d'Innovation

DPUTIC : Division de la Promotion de l'Utilisation des TIC

DSIDA : Direction des Systèmes d'Information, de la Documentation et des Archives

SDSIR : Sous Direction des Systèmes d'Information et des Réseaux

DAJC : Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux

INSPECTION GENERALE

Pour la sélection des entreprises, il s'agissait d'avoir une idée aussi fidèle que possible de la situation des entreprises algériennes en matière d'IE et de veille, en général. Sans être exhaustif, l'échantillon devait être représentatif.

C'est ainsi que l'échantillon retenu est composé comme suit :

22 ENTREPRISES INDUSTRIELLES

11 EPE publiques dont un centre technique, le CETIM, et 11 entreprises privées, toutes relevant des secteurs de la Mécanique/Métallurgie (5), Chimie/Pharmacie (6), Electricité/Electronique (2), Agro-Alimentaire (5), Matériaux de construction (3) et Mines (1).

3 SGP OU GROUPES INDUSTRIELS

SGP TRANSOLB ; SGP PRODA; GROUPE GICA.

ORGANISMES LIÉS AU MINISTÈRE : ALGERAC; INAPI; IANOR.

ALGEX : Organisme sous tutelle du Ministère du Commerce.

ASSOCIATIONS ET ORGANISMES À CARACTÈRE PROFESSIONNEL

FCE (Forum des Chefs d'Entreprises); CACI (Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie) ; CEIMI (Club des Entrepreneurs & des Industries de la Mitidja).

Le tableau ci-dessous précise les fonctions des participants aux entretiens des entreprises, SGP, organismes sous tutelles et associations professionnelles :

Tableau3 Entreprises et organismes consultés

N°	Entreprises & organismes	Statut	N°	Entreprises & organismes	Statut
Mécanique / métallurgie			Mines		
1	ALRIM	Public	21	GRANITEX	Public
2	SNVI	Public		ENASEL	Public
3	ENMTP	Public	Matériaux de construction		
4	TRANSOLB (SGP)	Public	22	GICA (SGP)	Public
5	INTERCOND	Prive	23	ERCC	Public
6	ECFERAL	Prive	24	CETIM	Public
Chimie / pharmacie			Electricité / Electronique		
7	SAIDAL	Public	12	ENIEM	Public
8	GIPEC	Public	13	ENIE	Public
9	VENUS	Prive	Ministère		
10	BIOMEDICAL	Prive	25	ALGERAC	Public
11	HENKEL	Prive	26	INAPI	Public
Agro-alimentaire			27	IANOR	Public
14	HAMMOUD BOUALEM	Prive	32	ALGEX	public
15	COLAITAL	Public	Associations entreprises		
16	PRODA (SGP)	Public	28	FCE	Prive
17	LA BELLE	Prive	29	CACI	Prive
18	BELLAT	Prive	30	CEIMI	Prive
19	IFRI	Prive			

Principaux constats relevés

En matière d'IE, la situation de nos entreprises est assez disparate suivant les secteurs et le statut (public ou privé). Malgré la prise de rendez vous officielle, certaines entreprises, qui ne figurent pas sur la liste ci-dessus, n'ont pas réagi favorablement à la demande d'entretien. Ceci pourrait dénoter de leur part soit une méconnaissance de l'IE soit une situation interne difficile qui laisserait penser que les priorités de l'entreprise sont, à tort, ailleurs.

Les entretiens menés auprès des principaux responsables consultés révèlent quelques points saillants synthétisés par les remarques ci-après :

Au niveau organisationnel

- Les travaux, études et actions diverses sont essentiellement effectués en mode vertical (ou silo) avec pas ou peu de recours aux services de l'Intelligence Économique ;
- Des synergies d'équipe très peu perceptibles ;
- Méconnaissance mutuelle des équipes pouvant contribuer au succès des projets ;
- Le problème d'organisation des différentes activités de veille dans un cadre organisé et coordonné se pose d'une manière récurrente ;
- Peu d'études prospectives, d'études de marché exhaustives ni d'outils appropriés pour le moment.

Concernant la production de l'information et la communication

- Production de l'information insuffisante (recul dans certains cas) ;
- Déficit de communication et de diffusion de l'information structurel et...culturel ;
- Pas de base d'informations sur le secteur privé, ce qui pose de sérieux problèmes de visibilité ;
- Actuellement aucune réglementation n'astreint ni n'incite le secteur privé à la production de données d'activités industrielles ;
- Manque de communications et d'identification des ressources disponibles ça et là pourtant non négligeable;
- IE non perçue comme une priorité par certaines entreprises « noyées » dans les problèmes du quotidien et préoccupées par le court terme ;
- Besoin crucial d'information sous toutes les formes (technologique mais aussi concurrentielle, légale, etc.)
- Sentiment d'impuissance voire de frustration vis-à-vis du manque d'information sur les entreprises étrangères qui semblent bénéficier d'une concurrence déloyale ;
- Peu de visibilité des économies concurrentes des pays voisins ou des pays développés ainsi que de leurs impacts éventuels sur le secteur industriel national.

S'agissant des infrastructures

- Les Infrastructures technologiques existent parfois mais les PC disponibles ne sont pas toujours configurés autour d'un réseau Ethernet commun et partagé ;
- Quasi -absence d'infrastructure de système décisionnel ;
- Des applicatifs d'Intranet et de Gestion de contenus sont quelquefois mis en place dans leur version de base mais souvent peu exploités.

Concernant la documentation

- Sous évaluation du patrimoine documentaire interne, généralement encore sous format papier ;
- Très peu de structures de Gestion Électronique Documentaire [GED] ou d'archivage électronique structuré ;
- Pas de moteur de Recherche d'entreprise (pour les documents internes) et rien ne semble prévu à court terme (besoins non encore émis) ;
- Problèmes d'accès aux ressources, tierces ou externes (Registre du Commerce, Douanes, Impôts, etc.)

Concernant les pratiques de veille

- Des activités de veille métier sont menées dans certaines structures mais les résultats et documents de travail ne sont pas systématiquement partagés ;
- Même lorsque la messagerie interne est mise en place, elle est encore largement sous-utilisée ;
- La plupart des responsables consultés admettent la nécessité impérieuse de suivre l'évolution des technologies par l'exercice de la veille mais surtout pour préserver leurs parts du marché et envisager de s'attaquer aux marchés extérieurs ;
- Pas ou peu d'implication de la Veille pour les processus actuels de décision ;
- Difficultés d'engager des initiatives transversales au sein de l'Administration, par exemple, inclusion de la Veille dans les processus d'innovation ou de développement industriel.

Synthèse des besoins de formation en IE et perspectives

Vue d'ensemble

Plusieurs chantiers et activités de soutien sont en cours dans le secteur, parmi lesquelles, on peut citer : le développement de services d'appui techniques à l'industrie ; la réalisation de Centres techniques ; l'élaboration de réglementation et qualité (propriété industrielle) ; la relance des organismes de soutien sous-tutelle tels que l'ONML, IANOR, INAPI, ALGERAC, INPED), ainsi que des initiatives d'organisation et de participation aux séminaires sur les nouvelles technologies et les méthodes modernes de management;

L'apport de l'IE attendu avec impatience, sachant la place de plus en plus importante du capital immatériel dans l'entreprise. Les participants aux entretiens ont convenu que le développement de l'IE devra passer par le soutien des pouvoirs publics. La demande d'une aide des Pouvoirs publics a été clairement exprimée. Les meilleures pratiques en la matière mettent en avant le concours de l'Etat selon différentes formules qui pourront être adaptées en Algérie.

Pour dégager les besoins de formation en IE, les entretiens réalisés dans ce cadre ont été orientés vers un diagnostic des systèmes d'information, leur fonctionnalité et leur performance afin d'identifier des actions de veilles et d'IE, qu'elles soient organisées ou implicites. Le débat avec les cadres des entreprises et organismes interviewés a visé la compréhension du fonctionnement de leur système d'information et la détection du niveau de sensibilisation des responsables à l'importance de l'information comme ressource stratégique et leur réflexe de surveillance de l'environnement. Ainsi les entretiens ont essentiellement porté sur :

- Les insuffisances du système d'information : la circulation de l'information, les réseaux, les infrastructures TIC,... etc.
- Le niveau de la culture de l'information chez les cadres : leur sensibilité à l'information comme ressource stratégique ;
- Leur sensibilité à l'environnement et la nécessité de sa surveillance ;
- Leur capacité dans la maîtrise de l'information ;
- Leur réflexe de protection de l'information.

Caractérisation des besoins

Cette étude de terrain réalisée dans une logique d'IE, a mené vers un classement des organismes et entreprises du secteur de l'industrie par rapport à leur pratique de veille et de l'IE, en 3 catégories :

- 1) **La petite entreprise** (surtout privée) dominée par une gestion de "type familial" dont le système d'information est plutôt archaïque, non structuré, parfois même inexistant et non intéressée par la mise en place d'un système IE, surtout par méconnaissance;
- 2) **Entreprises moyennes et organismes structurés formellement** avec un système d'information fonctionnel, parfois performant, ayant déjà quelques activités de veille implicite, très intéressés à l'IE et disposés à mobiliser des ressources dans ce sens ;
- 3) **Grandes entreprises et organismes ayant des activités de veille** organisées dans des structures et intéressés pour intégrer ces actions dans un système IE.

Les principales caractéristiques des entreprises étudiées se présentent comme suit :

✚ PAR RAPPORT A L'INFORMATION

- Le staff de direction affiche une certaine sensibilité à l'importance de la maîtrise de l'information mais beaucoup moins pour ce qui est de la surveillance de l'environnement ;
- Les cadres et les hauts responsables sont conscients de l'importance de l'information informelle qui est dominante dans la majorité des cas ;
- Faible sensibilité des cadres à l'importance de l'information comme ressource stratégique, même interne, et à la surveillance de l'environnement, mais assez ouverts au sujet et disposés à lancer un projet IE, dès que possible ;
- Quasi-inexistence de la culture de partage de l'information ; c'est plutôt la rétention qui en est la règle.

✚ PAR RAPPORT A L'ENVIRONNEMENT

- Une sensibilité encore faible à la surveillance de l'environnement qui rend très difficile la satisfaction des besoins en information ;
- Pour certains PDG la vision stratégique est très claire, les objectifs stratégiques aussi, les menaces et opportunités bien définies et l'environnement à surveiller bien identifié ;
- Dans certains cas il y a une bonne maîtrise du marché, mais une grande vulnérabilité face à l'environnement réglementaire perçu comme très hostile et très instable ;
- La concurrence étrangère déloyale est bien identifiée et pose de gros problèmes à presque toutes les entreprises industrielles.

✚ PAR RAPPORT AU SYSTEME D'INFORMATION

- Le système d'information est parfois fonctionnel mais manque d'efficacité à cause de l'inexistence d'un réseau informatique intégrant l'automatisation de toutes les fonctions ;
Des insuffisances du système d'information peuvent être résolues par la prise en charge de la fonction IE-Sensibilisation recommandée dans ce sens ;
- La dimension IE peut être intégrée aux systèmes d'information existants, moyennant un effort de formation et de réorganisation adapté.

✚ PAR RAPPORT A LA STRATEGIE

- La stratégie est clairement définie et bien comprise par les cadres, mais manque souvent de formalisation dans sa mise en œuvre ;
- La stratégie bien comprise par tous les cadres, permet d'exprimer clairement les besoins en informations ;
- Des stratégies clairement définies, appellent fortement à la mise en œuvre d'un système d'IE pour lequel, les responsables consultés sont parfaitement conscients et disposés à mobiliser des ressources dans ce sens.

✚ PAR RAPPORT AUX ACTIONS DE VEILLE IDENTIFIEES

- Un système d'information faisant apparaître plusieurs actions de veille implicite, certaines sont même définies formellement comme tâches au niveau de la fonction R&D (veille technologique) et la fonction juridique (veille réglementaire) ;
- Un manque de coordination de toutes ces actions de veille ;
- La majorité de ces actions de veille implicite se limite essentiellement au recueil d'informations ;
- De nombreux responsables sont conscients de la nécessité de développer des actions d'influence auprès des pouvoirs publics, comme cela se fait dans d'autres pays.

✚ PAR RAPPORT AU PROJET IE

- Des responsables sensibilisés à la mise en œuvre d'un système IE et désireux de lancer le projet dans les plus brefs délais, mais rencontrent des difficultés de financement ;
- Des projets de mise en place de système d'information en cours ;
- D'autres projets en cours : plan de communication, création de réseau d'experts.

Impact sur l'expression de besoins en formation IE

Tous ces aspects de la gestion de l'information stratégique qui caractérisent les entreprises et organismes du secteur industriel montrent que les compétences de base existent chez la majorité des cadres. Toutefois, le manque de rationalité dans l'utilisation de ces compétences s'explique surtout par le fait que les stratégies mises en œuvre, même partagées par les cadres, ne sont pas formalisées. Il en découle des insuffisances dans le fonctionnement du système d'information installé. Il est vrai que l'entreprise ne profite pas toujours des méthodes modernes de management dont l'utilisation accroîtra à coup sûr son niveau de performance et sa compétitivité. La nécessité de maîtriser l'information par l'amélioration du système d'information dans une logique d'IE nécessite, dès lors, de renforcer les compétences de base existantes par des formations qualifiantes en IE et dans des domaines connexes.

L'objectif du ministère est d'aboutir à la conception de programmes adaptés visant des résultats tangibles, capables, d'une part, de motiver les candidats aux formations recommandées et les mettre à leur portée, et d'autre part, répondre aux besoins des entreprises algériens et apporter des solutions concrètes à leurs problèmes. Dans un projet IE pour l'administration centrale, les organismes sous tutelle et les entreprises du secteur de l'industrie, les formations recommandées touchent les domaines suivants :

- Mondialisation et relations internationales ;
- Système national d'innovation (SNI);
- Management stratégique et stratégie d'entreprise ;
- Organisation et gestion de l'entreprise ;
- Les systèmes d'information et leur mise en œuvre : mise en œuvre de réseaux informatiques ;
- Management de l'innovation ;
- Management de la connaissance ;
- Intelligence Économique et management de l'information ;
- La veille stratégique et ses facettes ;
- Les systèmes de communication ;
- Les réseaux d'experts et leur fonctionnement ;
- Influence et lobbying ;
- Gestion de projet ;
- Techniques et outils de traitement de l'information.

PLAN DE FORMATION

Quelques orientations stratégiques

Afin de définir les priorités en matière de mobilisation et d'affectation des ressources à des projets d'IE, des actions stratégiques doivent être menées au titre de la formation à l'IE en fonction des besoins de compétence définis dans ce cadre. Dans une phase initiale essentiellement, il s'agira de mobiliser les ressources sur des programmes budgétaires de l'administration centrale et de dégager les priorités pour leur utilisation au niveau des entreprises du secteur industriel, par catégorie (Grandes entreprises, PME/PMI, TPE).

Pour l'administration centrale

Jusqu'à présent, les difficultés de mobilisation de ressources financières relèvent essentiellement du fait que l'IE est une activité nouvelle (création en 2008 de la DGIEEP) et surtout qu'il s'agit d'une fonction transversale par excellence, puisqu'elle a pour rôle d'alimenter en informations pertinentes les autres fonctions : (la décision stratégique, l'innovation, la compétitivité, le développement, etc.). La sensibilisation des cadres des autres directions devient alors une action stratégique. Les thèmes de séminaires proposés dans ce Document de référence ont été essentiellement choisis pour répondre à cette préoccupation. Organiser et faire participer les cadres de l'administration centrale à des séminaires sur ces thèmes, est le moyen le plus approprié pour réussir cette sensibilisation.

Pour les entreprises en fonction de leur taille

En termes de priorité dans les actions de formation à l'IE dans les entreprises, il est difficile de trancher en faveur d'une catégorie d'entreprise en fonction de sa taille. En effet, du moment qu'elle a pour objectif la maîtrise de l'information, l'IE devient un outil indispensable à toutes les entreprises. Bien que le besoin soit plus fort dans la grande entreprise et à un degré moindre dans la PME, toutes les entreprises doivent à terme intégrer la dimension IE dans leur système d'information. Cependant en matière d'actions des pouvoirs publics pour promouvoir l'IE dans les entreprises, il est important de dégager des priorités pour une meilleure affectation des ressources mobilisées dans ce cadre. Les actions stratégiques de promotion et de développement de l'IE dans l'économie nationale, doivent donc être orientées en priorité vers la grande entreprise au regard du retard constaté dans ce domaine et des enjeux stratégiques. Viendront ensuite les PME et les TPE, du fait de leurs prédispositions à améliorer leur système d'information, d'une part et l'insuffisance de ressources financières à mobiliser pour des formations en IE, d'autre part. C'est ainsi que :

- **LA GRANDE ENTREPRISE** dispose de moyens relativement importants et doit être sensibilisée en priorité à la mise en œuvre d'un système d'IE dans ses 3 dimensions : Veille, Protection et Influence et Contre-influence. De par sa position dans l'économie, c'est surtout à travers elle que seront menées les actions de sécurité économique et les actions pour la compétitivité de toute l'économie nationale. Sécurité économique et compétitivité sont justement les principaux objectifs de l'IE en tant que politique publique.

Les actions de sensibilisation par la formation préconisées sont :

- Organiser et faire participer les dirigeants de ces entreprises à des séminaires sur les thèmes proposés dans le présent Document de référence pour les amener ensuite à former leurs cadres sur les modules qui les concerne ;
 - Programmer des missions d'explication et d'accompagnement sur le choix de la démarche de mise en œuvre de système d'IE, et insister sur le fait que les actions de formation correspondantes doivent être inscrites dans le cadre de la démarche retenue. Le projet IE ainsi défini permettra de dégager avec précision par la suite et selon le cas, les modules qui devront apporter les compétences manquantes dans le système. Il est cependant évident que certaines formations sur les fondamentaux de l'IE, le pilotage de projet IE et la pratique de la veille stratégique restent nécessaires à toutes les entreprises du secteur et peuvent être engagées au préalable.
- **LES PME/ PMI** rencontreront inéluctablement des difficultés dans la mobilisation de ressources financières pour lancer un projet IE et ce, malgré une certaine prise de conscience. Il est alors indispensable de dégager des moyens nécessaires pour aider ces entreprises à mettre en œuvre des dispositifs d'IE et à former leurs cadres.
- Les actions préconisées dans ce sens sont :
- Aider les entreprises à mutualiser des ressources pour mener des actions d'IE en créant des centres techniques (ex : le CETIM) et des centres de veille par branche d'activité. La création de Grappes (« clusters ») est aujourd'hui une démarche reconnue qui a fait ses preuves;
 - Recommander fortement aux organisations patronales (CCI, FCE, CEIMI) de réaliser des actions de veille par branche au profit des entreprises adhérentes et leur proposer un accompagnement ;
 - Intégrer dans les opérations de mise à niveau, ainsi que dans les études d'organisation et de système d'information, la mise en place de dispositifs IE ;
 - Définir des programmes de mise en œuvre de systèmes IE avec inscription budgétaire (au même titre que les programmes de mise à niveau, par exemple) et qui comprendront évidemment les actions de formation correspondantes ;
 - Encourager la création et le développement de cabinets algériens spécialisés dans l'ingénierie IE pour accompagner les entreprises dans la mise en œuvre de leur dispositif IE.
- **LES TPE** doivent être aidées et aussi œuvrer par elles -mêmes, à améliorer tout d'abord leur système d'information pour le rendre performant. Compte tenu de leur taille les TPE ne peuvent se permettre d'avoir une cellule de veille. Elles peuvent tout au plus se permettre un « Monsieur IE » qui sera le vis-à-vis des structures de veille externes auprès desquels l'activité de veille est sous traitée. Cela pourra être des bureaux spécialisés ou des organismes ad hoc mis en place par les pouvoirs publics pour mutualiser les moyens de veille. Le « Monsieur IE » pourra bien sûr exercer une autre fonction au sein de l'entreprise.

Le contenu de la formation en IE

Le contenu de la formation en IE détaillé dans ce Document de référence, est proposé sous forme de :

- **MANIFESTATIONS SCIENTIFIQUES** à organiser et/ou à y participer portant sur L'IE et ses fondamentaux. Les 6 thèmes recommandés dans ce sens, ont été retenus pour permettre surtout de comprendre le rôle et la place de l'IE face aux enjeux de la mondialisation et de la société de l'information et de la communication. Le but est essentiellement la sensibilisation des décideurs sur la nécessité de mettre en place et de développer des systèmes d'IE dans leurs organisations, aussi bien l'administration centrale et les organismes sous tutelle que les entreprises industrielles ;
- **MODULES A ASSURER PAR DES FORMATIONS DE COURTE DUREE** (de 3 à 5 jours par module) devant répondre à un programme de formation élaboré dans le cadre d'un projet IE. Les 10 modules proposés s'inscrivent dans 3 axes qui couvrent tous les domaines de l'IE et ses fondamentaux. Le but est d'acquérir les compétences nécessaires pour piloter des projets IE et pratiquer une veille stratégique efficace.

Manifestations scientifiques, Conférences et séminaires

Les thèmes à développer

- La mondialisation et ses enjeux : le rôle de l'IE ;
- L'IE dans la société de l'information et de la communication ;
- Les systèmes nationaux d'IE, politiques publiques d'IE dans certains pays avancées (ex : Japon, USA, Allemagne, France...) ; la situation en Algérie ;
- Le rôle de la politique publique d'IE dans la création d'une synergie entre l'administration publique et les opérateurs économiques. Partenariat pouvoirs publics – secteur économique ;
- L'IE dans l'entreprise industrielle ;
- L'entreprise de demain

Déroulement

- Durée : une demi-journée à 1 journée par manifestation scientifique ;
- Intervenants : universitaires et professionnels spécialistes du sujet ;
- Méthode : Présentation et débats ;
- Support : documents préparés au préalable.

Modules à assurer par des formations de courte durée

L'affectation des modules aux différentes fonctions doit se faire de façon précise selon chaque cas étudié après un diagnostic du système d'information de l'organisation (administration centrale et entreprises) qui fera apparaître les compétences nécessaires à constituer dans le cadre du projet IE. A titre indicatif, dans la matrice ci- après sont données les formations recommandées pour chacune de ces fonctions- clés, dans tout projet de mise en œuvre de système d'IE.

Recommandations pour la mise en œuvre du plan de formation

Sur la base de l'état des lieux et des besoins constatés en matière d'IE, il est recommandé de disposer de compétences en IE aussi bien au niveau de l'administration centrale que des entreprises du secteur industriel. A cet effet, il est recommandé de mettre en œuvre un plan de formation en fonction du niveau décisionnel des cadres concernés :

- ✚ **LES MANIFESTATIONS SCIENTIFIQUES** (Colloques, Séminaires, Conférences) à destination du Top Management (niveau stratégique) [DG d'entreprises, Chef de division, etc.].
- ✚ **LES FORMATIONS QUALIFIANTES** de courtes durées à destination du Middle Management (niveau opérationnel et technique) :
 - ❖ au niveau de l'administration centrale : Cadres chargés de piloter des projets IE et/ou de pratiquer la veille stratégique (Directeur ; Directeur d'étude ; Chef d'étude).
 - ❖ au niveau des entreprises : Cadres responsables de fonctions, en particulier :
 - Responsable Recherche et Développement ;
 - Responsable marketing et stratégie ;
 - Responsable du système d'information ;
 - Chef de projet ;
 - Responsable de service de documentation ;
 - Responsables de veille.

Tableau 3 Programme de formation

Axes	Modules	Intitulés	Durée
AXE 1 : les préliminaires : connaissances requises pour comprendre la mise en œuvre et le fonctionnement d'un système d'IE			
	Module 1	Environnement de l'entreprise, compétitivité et mondialisation	4 jours (28 heures)
	Module 2	Innovation et rôle de l'IE	4 jours (28 heures)
	Module 3	Stratégie d'entreprise et construction de la décision stratégique : rôle de l'IE	4 jours (28 heures)
	Module 4	Le management de l'information et de la connaissance et IE	5 jours (35 heures)
AXE 2 : La production d'information ; processus et système de veille stratégique			
	Module 5	Le projet IE : les méthodologies de mise en œuvre	4 jours (28 heures)
	Module 6	Le processus de veille stratégique dans le système d'IE	5 jours (35 heures)
	Module 7	La pratique de la veille stratégique Méthodes, techniques et outils	5 jours (35 heures)
	Module 8	Diffusion de l'information en IE : Communication Interne et intranet	5 jours (35 heures)
AXE 3 : L'utilisation défensive et offensive de l'information ; protection et influence			
	Module 9	La sécurité de l'information, Protéger le capital immatériel	3 jours (21 heures)
	Module 10	L'influence, contre influence et lobbying dans le système IE.	3 jours (21 heures)
VOLUME TOTAL			42 JOURS (294 HEURES)

Pour la mise en œuvre de ce plan de formation, il est recommandé d'inscrire les actions de formation dans le cadre du projet global de mise en œuvre d'un système IE:

- D'organiser des manifestations scientifiques sur les thèmes proposés ;
- De participer aux manifestations scientifiques sur l'IE, organisées pour le moment essentiellement à l'international ;
- De programmer et réaliser les formations retenues (modules) en respectant les programmes et les pré-requis;
- D'illustrer ces formations par des voyages d'études à l'étranger pour s'enquérir des meilleures pratiques d'IE dans une logique de Benchmarking, particulièrement pour les cadres en charges de piloter des projets IE.

Tableau 4 Matrice d'affectation des modules/fonction

FONCTIONS	MODULES	AXE 1					AXE 2			AXE 3	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Administration centrale											
Directeur		X	X	X		X	X			X	X
Directeur d'étude		X	X		X	X	X			X	X
Chef d'étude			X		X	X		X	X	X	
Entre prises											
R &D			X		X		X	X		X	
marketing		X		X			X	X		X	
stratégie		X		X	X	X				X	X
système d'information				X	X		X	X	X	X	
projet			X	X		X	X		X		
documentation				X		X	X	X	X	X	
veille			X	X		X	X	X	X		X

Tableau 5 Répartition des modules par taille d'entreprises

Module	AXE 1					AXE 2			AXE 3	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grandes entreprises	X	X			X	X	X	X	X	X
PME	X	X	X	X	X	X	X	X		
Très Petites Entreprises		X	X		X	X				

OBSERVATION A noter que dans les fiches de modules, les **COMPETENCES ACQUISES** signifient les tâches que le participant formé devra être capable de réaliser convenablement à l'issue de la formation.

Conclusion

L'apport de la Veille est fondamental pour la définition des facteurs d'incitation à la technologie de la part des entreprises, notamment par la mise en place de technologies d'automatisation des processus de production et d'intégration de réseaux d'information du secteur.

Il convient d'insister à cet égard sur 2 aspects essentiels :

- 1- La formation est une condition nécessaire à la mise en œuvre du système de veille et d'IE dans l'entreprise ;
- 2- Des mesures incitatives doivent être mises en place par les Pouvoirs Publics pour la diffusion de la culture IE.

En effet, les entretiens menés auprès des cadres de l'administration centrale et des entreprises, ont confirmé que la promotion de l'IE exige nécessairement la prise en charge totale ou partielle par les pouvoirs publics des dépenses afférentes et des mesures incitatives adéquates pour la réussite de ce projet. L'attente est perceptible et a parfois été exprimée explicitement.

Ceci est tout à fait naturel s'agissant d'une nouvelle culture à mettre en place au sein des entreprises algériennes dont certaines sont confrontées à des contraintes très « terre à terre » et qui comprendront, chemin faisant, que l'IE pourra aider à mieux appréhender et à trouver des solutions idoines aux problèmes qui se posent à elles.

Concernant les mesures incitatives, elles sont à envisager au niveau institutionnel et de la législation à mettre en place. L'expérience des pays qui ont réussi à diffuser largement la pratique de l'IE montre qu'une politique nationale de l'IE s'avère être indispensable notamment au démarrage du processus. Sur le plan législatif, comme l'ont montré les expériences d'autres pays, des lois spécifiques ou l'aménagement de lois existantes doivent accompagner la politique nationale de l'IE, laquelle doit toucher tous les secteurs concernés par l'activité.

PROGRAMME DE FORMATION

AXE 1 Comprendre la mise en œuvre et le fonctionnement d'un système d'IE [Pré-requis]

MODULE 1 ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE, COMPETITIVITE ET MONDIALISATION

OBJECTIFS DE LA FORMATION

À la fin du module, le cadre formé sera en mesure de :

- ☑ Comprendre les évolutions de l'environnement de l'entreprise et leur impact sur l'activité de celle-ci, et comprendre les nouveaux défis pour mieux décider ;
- ☑ Connaître et comprendre les problématiques liées à la globalisation et à la société de l'information ;
- ☑ Comprendre comment à l'ère de la globalisation et de l'économie fondée sur la connaissance, la maîtrise de l'information est source irremplaçable de compétitivité et de pérennité ;
- ☑ Analyser les effets de la transition vers l'économie de marché sur son entreprise,
- ☑ Comprendre les éléments qui font de l'IE un enjeu de compétitivité.

PRÉ-REQUIS

Aucun

TEMPS IMPARTI

4 jours (28 heures)

MÉTHODE PÉDAGOGIQUE

- ☑ Cours classique ;
- ☑ Discussions et questions réponses.

MOYENS PÉDAGOGIQUES

- ☑ Présentation PPT ;
- ☑ Documentation : support de cours ;
- ☑ 1 PC/ usager ;
- ☑ Accès Internet ;
- ☑ Réseau de collaboration.

PROFIL DES FORMATEURS

- ☑ Universitaires ; enseignants en relations internationales ;
- ☑ Cadres d'entreprises qui appliquent des stratégies à l'international.

PROFIL DES CANDIDATS

- ☑ niveau universitaire : Bac+04 ou équivalent ;
- ☑ Bonne expérience dans le métier de l'entreprise.

COMPÉTENCES ACQUISES

- ☑ Faire une lecture de la situation de son entreprise par rapport à l'avènement de l'EFC ;
- ☑ Définir la position de l'entreprise par rapport à son environnement politique / légal, économique, socioculturel et technologique (PEST) ;
- ☑ Evaluer la compétitivité de l'entreprise dans son environnement concurrentiel et faire la cartographie de l'environnement concurrentiel ;
- ☑ Analyser des études de marché ;
- ☑ Evaluer l'impact des changements et perturbations de l'environnement sur l'entreprise ;

- 📄 Evaluer la capacité d'écoute et de perception de l'environnement ;
- 📄 Négocier la création de la fonction IE.

PROGRAMME PROPOSÉ

📄 Mondialisation et globalisation

- Définitions ;
- Nouveaux enjeux économiques : l'Economie Fondée sur la Connaissance (EFC) et ses effets sur l'entreprise de production ;
- Les nouvelles formes de la concurrence : mondialisation des marchés ;
- Le rôle des pouvoirs publics : Le patriotisme économique ;
- La mondialisation de l'information : le rôle des TIC.

📄 La compétitivité à l'international

- Définition ;
- Les facteurs de la compétitivité ;
- L'accès au marché international.

📄 L'environnement de l'entreprise

- Définition de l'environnement ;
- Les forces concurrentielles ;
- Les composantes de l'environnement.

📄 Les effets de l'évolution de l'environnement sur l'entreprise

- Les transformations économiques contemporaines ;
- L'impact sur l'entreprise : l'approche contingente des organisations ;
- La nécessité de surveiller l'environnement ;
- Introduction à l'IE comme outil de surveillance de l'environnement.

📄 L'entreprise algérienne face à son environnement

- Une économie en transition... ;
- L'ouverture du marché ;
- La nouvelle concurrence ;
- Faire face à la concurrence déloyale ;
- Gérer les relations avec les pouvoirs publics ;
- L'IE comme approche de solution.

MODULE 2 INNOVATION ET RÔLE DE L'IE.

OBJECTIFS DE LA FORMATION

Éclairage sur l'innovation et comment elle peut à la fois être un instrument de l'IE et en être l'un des principaux bénéficiaires.

À la fin du module, le cadre formé sera en mesure de :

Connaître les fondements de l'innovation au sein des entreprises et des institutions d'une manière générale ;

- ☑ Comprendre les processus d'innovation ;
- ☑ Comprendre comment les entreprises montent leurs projets d'innovation et quels avantages compétitifs cela leur confère ;
- ☑ Comprendre à travers les signaux faibles que fournissent la veille et l'IE, quels sont les créneaux où de réelles opportunités d'innovation existent ;
- ☑ Comprendre quels sont les risques à innover et quelles sont les démarches en vue de les réduire ;
- ☑ Comprendre comment l'IE peut acquérir des instruments de plus en plus sophistiqués à partir de l'innovation permanente dans le domaine ;
- ☑ Comprendre comment optimiser le portefeuille stratégique pour maximiser croissance et rentabilité des capitaux ;
- ☑ Comprendre comment la stratégie d'entreprise permet d'intégrer l'intelligence économique comme principe de base ;
- ☑ Situer le rôle de l'innovation dans le processus décisionnel ;
- ☑ Maîtriser les théories et concepts nécessaires pour réaliser des diagnostics, des évaluations et des dispositifs d'innovation existant ;
- ☑ Comprendre comment fonctionne le système de protection des inventions ;
- ☑ Comprendre comment la veille et l'IE peuvent constituer des systèmes de protection de l'innovation ;
- ☑ Comprendre comment fonctionnent les dispositifs de financement de l'innovation.

PRÉ-REQUIS

Aucun

TEMPS IMPARTI

4 jours (28 heures)

MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

- ☑ Cours classique plus travail en groupes restreints ;
- ☑ Études de cas de conception de systèmes d'innovation au sein du secteur et application à l'entreprise algérienne ;
- ☑ Visite de l'INAPI ;
- ☑ Mettre les participants face à des situations complexes afin de développer leurs capacités à mener leurs activités d'IE en relation avec les besoins de la mise en œuvre des projets innovants de l'entreprise.

MOYENS PÉDAGOGIQUES

- ☑ Présentation PPT ;
- ☑ Documentation : support de cours ;
- ☑ 1 PC/ usager ;
- ☑ Accès Internet ;
- ☑ Réseau de collaboration.

PROFIL DES FORMATEURS

- Universitaires ; enseignants en stratégie et management stratégique ;
- Cadres d'entreprises participant à la R&D et à l'innovation.

PROFIL DES CANDIDATS

- Niveau universitaire : Bac+04 ou équivalent ;
- Connaissances en gestion d'entreprise ;
- Expérience dans des fonctions R&D et d'innovation.

COMPÉTENCES ACQUISES

- Identification des actions d'innovation de son entreprise ou son institution : formalisation du processus ;
- Utiliser l'information dans le processus d'innovation ;
- Intégrer les processus veille dans le système d'innovation ;
- Définir des critères pour des projets d'innovation ;
- Définir les facteurs clés pour le succès de l'innovation ;
- Définir une stratégie d'innovation en intégrant les apports de la veille et de l'IE ;
- Définir un processus décisionnel relatif à l'innovation ;
- Situer l'entreprise dans la chaîne de valeur ;
- Opérer un montage financier ;
- Enregistrer une invention et identifier les risques ;
- Monter des systèmes alternatifs de protection ;
- Contrôler la mise en œuvre du système d'IE dans le cadre de l'innovation ;
- Elaborer les plans d'innovation : innovation incrémentale et innovation radicale.

PROGRAMME PROPOSÉ

- La notion et processus d'innovation
 - Définition de l'innovation ;
 - Les différents types d'innovation ;
 - Les missions, métiers, valeurs, buts, objectifs de l'innovation ;
 - Les systèmes d'innovation ;
 - Le contenu de la stratégie et ses liens avec le système d'innovation.
- L'information dans l'innovation
 - Les relations entre système d'innovation et système d'information ;
 - Alimenter le processus d'innovation en informations.
- Les outils de l'innovation
 - L'organisation de la R&D ;
 - Système d'innovations incrémentales ;
 - L'analyse du système d'innovation ;
 - Les facteurs Clés de Succès (FCS) ;
 - La Chaîne de Valeur ;
 - Les outils de la concurrence par l'innovation ;
 - Mise en relation des différentes parties prenantes ;
 - Animation des équipes d'innovation au sein de l'entreprise et des autres institutions.
- Élaboration et mise en œuvre de la stratégie d'innovation
 - Identification des chaînons dans la chaîne de valeur exploitables dans la filière,

branche et activités ;

- **Elaboration des plans d'actions en matière d'innovation ;**
- **Mise en place du mix de financement des opérations d'innovation ;**
- **Mise en place du dispositif organisationnel pour les projets d'innovation (organisation matricielle) ;**
- **Le management de l'innovation.**

■ Le processus d'innovation et la veille

- **La phase d'IE et rôle de l'information dans le processus d'innovation ;**
- **La phase de conception des innovations ;**
- **La phase de choix des meilleures alternatives en matière d'innovation ;**
- **Inscription de l'innovation dans les plans d'actions stratégiques ;**
- **L'IE comme outil d'aide à la démarche d'innovation ;**
- **Mode de surveillance des innovations produites par la concurrence et analyse des impacts éventuels.**

■ La protection des innovations

- **La propriété industrielle et intellectuelle : aspects juridiques ;**
- **La protection par le brevet : définition, classification, critères de brevetabilité ;**
- **Le dépôt des marques, modèles et dessins ;**
- **Le brevet par pays : le dépôt de brevet en Algérie, le brevet international ;**
- **Les limites de la protection par le brevet ;**
- **La protection par le système de confidentialité.**

MODULE 3 STRATÉGIE D'ENTREPRISE ET CONSTRUCTION DE LA DÉCISION STRATÉGIQUE : RÔLE DE L'IE.

OBJECTIFS DE LA FORMATION :

A la fin du module, le cadre formé sera en mesure de :

- Connaître les fondements de la stratégie d'entreprise aujourd'hui ;
- Comprendre comment les entreprises gèrent leurs différents métiers en fonction de leur positionnement stratégique et des risques et opportunités qui y sont attachés ;
- Comprendre comment optimiser le portefeuille stratégique pour maximiser croissance et rentabilité des capitaux ;
- Comprendre comment la stratégie d'entreprise permet d'intégrer l'IE comme principe de base ;
- Situer le rôle de l'information dans le processus décisionnel ;
- Maîtriser les théories et concepts nécessaires pour réaliser des diagnostics, des évaluations et des analyses stratégiques ;
- Maîtriser les outils de l'analyse stratégique ;
- Définir les métiers de l'IE en fonctions des Domaines d'Activités Stratégiques de son entreprise.

PRÉ-REQUIS

Aucun

TEMPS IMPARTI

4 jours (28 heures)

MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

- Cours classique plus travail en groupes restreints ;
- Etudes de cas de conception de stratégies intégrant l'IE et application à l'entreprise algérienne ;
 - Définir une stratégie à partir d'actions stratégiques identifiées ;
 - Définir un processus décisionnel à partir de décisions stratégiques prises ;
 - Mettre les participants face à des situations complexes concrètes afin de développer la prise de décision et conduire à l'élaboration de la stratégie : Analyser les enjeux, les déterminants du succès, les causes de l'échec, les opportunités de développements, les facteurs de risque.

MOYENS PÉDAGOGIQUES :

- Présentation PPT ;
- Documentation : support de cours ;
- 1 PC/ usager ;
- Accès Internet ;
- Réseau de collaboration.

PROFIL DES FORMATEURS :

- Universitaires ; enseignants en stratégie et management stratégique ;
- Cadres d'entreprises participant à l'élaboration des stratégies.

PROFIL DES CANDIDATS :

- Niveau universitaire : Bac+04 ou équivalent ;
- Connaissances en gestion d'entreprise ;
- Expérience dans des fonctions managériales.

COMPÉTENCES ACQUISES

- ☒ Faire une analyse SWOT ;
- ☒ Définir les facteurs clés de succès ;
- ☒ Situer l'entreprise dans la chaîne de valeur ;
- ☒ Analyse du positionnement stratégique et la stratégie du (ou des) segment(s) d'activité de son entreprise ;
- ☒ Réaliser le déploiement de la stratégie ;
- ☒ Réaliser la segmentation stratégique ;
- ☒ Participer à l'élaboration de la stratégie en intégrant la dimension IE ;
- ☒ Déterminer les actions de veille implicite de son entreprise ;
- ☒ Contrôler la mise en œuvre du système IE dans le cadre de la stratégie ;
- ☒ Elaborer les plans d'actions stratégiques : le business plan.

PROGRAMME PROPOSÉ

- ☒ L'analyse stratégique
 - Définition de la stratégie ;
 - Vision, mission, métier, valeurs, buts, objectifs stratégiques ;
 - Le contenu de la stratégie et ses liens avec le système d'information.
- ☒ Les outils du diagnostic stratégique
 - La Segmentation stratégique ;
 - L'analyse SWOT;
 - La méthode PEST (Politique/légal, Économique, Socioculturel, Technologique) ;
 - Les facteurs Clés de Succès (FCS) ;
 - La Chaîne de Valeur ;
 - Les forces concurrentielles ;
 - Les matrices stratégiques.
- ☒ Élaboration et mise en œuvre de la stratégie
 - Identification des axes stratégiques ;
 - Formulation des Valeurs ;
 - Elaboration des plans d'actions : le business plan ;
 - Les conditions de déploiement de la stratégie (liens Stratégie-Structure Organisationnelle).
- ☒ Le processus de la décision stratégique
 - La phase d'intelligence et rôle de l'information dans le processus décisionnel ;
 - La phase de conception des solutions ;
 - La phase de choix de la meilleure solution ;
 - Inscription dans les plans d'actions stratégiques ;
 - L'IE comme outil d'aide à la décision stratégique.

MODULE 4 LE MANAGEMENT DE L'INFORMATION ET DE LA CONNAISSANCE ET INTELLIGENCE ECONOMIQUE

OBJECTIFS DE LA FORMATION

A la fin du module, le cadre formé sera en mesure de :

- ▣ Comprendre les principes qui régissent l'information en tant que ressource économique et stratégique et source de richesse ;
- ▣ Comprendre les processus de création de connaissance comme actif productif ;
- ▣ Saisir l'importance du capital immatériel ;
- ▣ Comprendre l'importance des communautés de pratiques ;
- ▣ Comprendre les liens entre stratégie globale de Knowledge Management (KM) et l'influence sur les valeurs culturelles de son entreprise ;
- ▣ Comprendre l'importance de l'évaluation de la réussite d'un projet de gestion des connaissances afin de garantir le maintien des performances.

PRÉ-REQUIS

Module 2

TEMPS IMPARTI

5 jours (35 heures)

MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

- ▣ Cours classique plus travail en groupes restreints ;
- ▣ Etudes de cas de conception de stratégies intégrant l'IE et application à l'entreprise algérienne [Description du système d'information de son entreprise et sa formalisation ; Détermination et évaluation du capital immatériel de son entreprise en utilisant les méthodes KM].

MOYENS PÉDAGOGIQUES :

- ▣ Présentation PPT ;
- ▣ Documentation : support de cours ;
- ▣ 1 PC/ usager ;
- ▣ Accès Internet ;
- ▣ Réseau de collaboration.

PROFIL DES FORMATEURS :

- ▣ Universitaires; enseignants en Economie et dans les spécialités de management des systèmes d'information et Knowledge Management ;
- ▣ Cadres d'entreprises utilisant les systèmes d'information et la gestion des connaissances.

PROFIL DES CANDIDATS :

- ▣ Niveau universitaire : Bac+04 ou équivalent ;
- ▣ Connaissances en gestion d'entreprise ;
- ▣ Expérience dans des fonctions managériales et notamment les systèmes d'information.

COMPÉTENCES ACQUISES

- ▣ Concevoir et mettre en œuvre un système d'information ;
- ▣ Développer un processus d'évaluation continue du système d'information ;
- ▣ Identifier, créer et distribuer les connaissances grâce aux bonnes pratiques de gestion des connaissances ;
- ▣ Définir des critères pour l'application de solutions de gestion des connaissances ;
- ▣ Appliquer les modèles de KM existant en les adaptant ;

- ❑ Développer un capital de connaissances ; Créer un capital de connaissances à partir des expertises individuelles, des événements et d'autres sources clés ;
- ❑ Définir les Sources privilégiées de connaissances ;
- ❑ Transformation d'un événement en un capital de connaissances permanent ;
- ❑ Constituer un capital évolutif des connaissances ;
- ❑ Définir les destinataires et établir le champ d'application ;
- ❑ Extraire les principes et les lignes directrices des connaissances existantes ;
- ❑ Personnaliser un processus formel de KM pour son entreprise ;
- ❑ Évaluer la réussite d'un projet de gestion des connaissances afin de garantir le maintien des performances ;
- ❑ Analyser et créer des communautés de bonnes pratiques pour favoriser le partage des connaissances ;
 - Former et promouvoir des communautés de pratiques ;
 - Définir les besoins et les membres de ces communautés ;
 - Effectuer des tâches initiales critiques ;
 - Générer un capital de connaissances à partir des communautés de bonnes pratiques.

PROGRAMME PROPOSÉ

- ❑ Définitions des concepts.
 - Donnée, information, renseignement, connaissance ;
 - La valeur de l'information comme ressource et source de richesse ;
 - L'information dans l'évolution de la fonction veille : veille technologique - veille stratégique - intelligence économique.
- ❑ Classification de l'information
 - Formelle – informelle ;
 - Documentaire - opérationnelle - tactique – stratégique ;
 - Economique - scientifique
 - Technologique- réglementaire – sociétale ;
 - Fermée – ouverte ;
 - Blanche - grise – noire.
- ❑ Le système d'information
 - Le système d'information organisationnel ;
 - Les systèmes d'information de gestion ;
 - L'automatisation du système d'information : le système informatique.
- ❑ La mise en œuvre du système d'information
 - Le diagnostic des systèmes d'information ;
 - Formaliser le système d'information dans l'organisation ;
 - Intégrer le système IE dans le système d'information existant.
- ❑ La gestion des connaissances : le Knowledge management
 - Le repérage des connaissances ;
 - La protection des connaissances ;
 - L'accumulation des connaissances ;
 - Le partage des connaissances ;
 - L'actualisation des connaissances ;
 - Produire la connaissance par l'IE ;
 - Constituer et valoriser le capital immatériel.

AXE 2 La production d'information : processus et système de veille stratégique

MODULE 5 LE PROJET INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE : LES METHODOLOGIES DE MISE EN ŒUVRE

OBJECTIFS DE LA FORMATION

A la fin du module, le cadre formé sera en mesure de :

- ▣ Comprendre les enjeux de l'IE ;
- ▣ Participer activement à la mise en place d'un système IE dans son entreprise ;
- ▣ Maîtriser les facteurs clés de succès de la gestion d'un projet IE ;
- ▣ Maîtriser La méthodologie d'élaboration et d'animation d'une démarche d'IE ;
- ▣ Comprendre le cycle d'intelligence d'affaires et l'architecture technologique en intelligence économique ;
- ▣ Comprendre les gains effectifs apportés par une démarche de veille et d'intelligence économique ;
- ▣ Comprendre la démarche de conceptualisation du projet et la mise en place du système d'IE ;
- ▣ Piloter une structure de veille et assurer sa maintenance et sa pérennité.

PRÉ-REQUIS

Modules 2 et 3

TEMPS IMPARTI

4 jours (28 heures)

MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

- ▣ Cours classique
- ▣ Scénarios d'implantation d'infrastructures de veille, cas d'entreprises algériennes.

MOYENS PÉDAGOGIQUES

- ▣ Présentation PPT ;
- ▣ Documentation : support de cours ;
- ▣ 1 PC/ usager ;
- ▣ Accès Internet ;
- ▣ Réseau de collaboration.

PROFIL DES FORMATEURS

- ▣ Universitaires ; enseignants dans les spécialités de management des systèmes d'information, Knowledge Management et IE ;
- ▣ Cadres d'entreprises utilisant les systèmes de veille et d'IE et ayant participé à la mise en œuvre de systèmes IE ;
- ▣ Professionnels du renseignement.

PROFIL DES CANDIDATS

- ▣ Niveau universitaire : Bac+04 ou équivalent ;
- ▣ Connaissances en gestion d'entreprise ;
- ▣ Expérience dans des fonctions managériales.

COMPÉTENCES ACQUISES

- Discuter des bénéfices concrets dans différentes situations de prise de décision d'entreprise ;
- Mettre en place une stratégie de veille efficace bien arrimée aux besoins de développement de l'entreprise ;
- Intégrer les indicateurs (de performance, de résultat, de contexte) dans un environnement corporatif ;
- Utiliser la valeur ajoutée d'un portail d'entreprise comme outil d'intégration ;
- Positionner la veille dans le contexte des systèmes d'information ;
- Identifier la variété des sources d'informations économiques possibles ;
- Analyser les besoins spécifiques à l'entreprise en matière d'IE ;
- Conceptualiser le projet et mettre en place le système d'IE ;
- Piloter une structure de veille et assurer sa maintenance et sa pérennité ;
- Appliquer des processus de veille : étapes et leviers associés.

PROGRAMME PROPOSÉ

- Le concept d'intelligence économique
 - Définitions ;
 - L'IE comme système d'information ;
 - La production d'information par le renseignement sur l'environnement ;
 - La protection de l'information : aspects sécuritaires ; L'influence par des actions de lobbying.
 - Les différents types de veille : les facettes de la veille stratégique [technologique ; concurrentielle ; marketing et commerciale ; juridique et réglementaire ; sociétale et culturelle ; environnementale).
 - Rôle de l'intelligence économique dans la maîtrise des risques par la gestion des menaces et des opportunités de développement : -La surveillance de l'environnement ; -Rôle de l'information dans la matrice SWOT ; -Détection des menaces et des opportunités.
- Les acteurs du système d'IE
Le comité directeur de veille ; Le réseau des veilleurs ; Le réseau des observateurs ; Le réseau des experts et analystes ; Le réseau des utilisateurs.
- La démarche d'intelligence économique
Présentation des méthodes et outils de recherche traitement, analyse et diffusion de l'information ; Présentation des méthodes de la démarche IE ; Les critères de choix des méthodologies pour Document de référencer le processus d'élaboration des tableaux de bord : l'approche française (OVAR) et l'approche nord américaine (BSC).
- Méthodologie de création de cellule de veille
 - Analyse des besoins, planification du projet : objectifs, moyens, calendrier et coûts, estimation des résultats à atteindre ;
 - Intégration dans l'organisation existante ;
 - Définir les outils technologiques et leur implantation ;
 - Formation et sensibilisation des personnels ;
 - Évaluation des résultats obtenus ;
 - Gestion sur le long terme et réévaluation régulière des objectifs ;
 - Alternatives et compléments à une cellule de veille : Outsourcing.
- Intelligence économique et droit de l'information
L'information libre - L'information à diffusion limitée - L'information à usage privatif et d'accès libre - L'information secrète, confidentielle ou classifiée.

MODULE 6 LE PROCESSUS DE VEILLE STRATEGIQUE DANS LE SYSTEME D'IE : PRODUIRE LA BONNE INFORMATION AU BON MOMENT

OBJECTIFS DE LA FORMATION :

A la fin du module, le cadre formé sera en mesure de :

- ☑ Comprendre la coordination de la cellule de veille ;
- ☑ Observer, analyser et comprendre les évolutions de l'environnement de l'organisation ;
- ☑ Comprendre les pratiques de collaboration transversale en entreprise ;
- ☑ Comprendre la présentation des sources d'information ;
- ☑ Comprendre les fonctions essentielles à l'intérieur de la cellule de veille ;
- ☑ Comprendre l'importance de se positionner dans l'environnement et déterminer des axes de veille ;
- ☑ Identifier et exprimer les besoins de l'organisation en information ;
- ☑ Comprendre comment fonctionne un dispositif de recueil, d'exploitation et de diffusion de l'information en adéquation avec la stratégie de l'entreprise et le contexte propre à son environnement ;
- ☑ Comprendre comment fonctionne un dispositif de mémorisation et de capitalisation des connaissances ;
- ☑ Savoir identifier et intégrer dans la structure de veille le potentiel humain existant dans l'entreprise (comportements, compétences)

PRÉ-REQUIS

Module 3

TEMPS IMPARTI

5 jours (35 heures)

MÉTHODES PÉDAGOGIQUES :

- ☑ Cours classique
- ☑ Formalisation précise des enjeux de veille de chaque participant, à partir de leur stratégie spécifique : enjeu concurrentiel, réglementaire, évolution des technologies, besoins des clients, etc.

MOYENS PÉDAGOGIQUES :

- ☑ Présentation PPT ;
- ☑ Documentation : support de cours ;
- ☑ 1 PC/ usager ;
- ☑ Accès Internet ;
- ☑ Réseau de collaboration.

PROFIL DES FORMATEURS :

- ☑ Universitaires ; enseignants dans les spécialités de management des systèmes d'information, Knowledge Management et IE ;
- ☑ Cadres d'entreprises utilisant les systèmes de veille et d'IE et ayant participé à la mise en œuvre de systèmes IE ;
- ☑ Professionnels du renseignement.

PROFIL DES CANDIDATS :

- ☑ Niveau universitaire : Bac+04 ou équivalent ;
- ☑ Connaissances en gestion d'entreprise ;
- ☑ Expérience dans des fonctions managériales.

COMPÉTENCES ACQUISES

- ▣ Recenser les études, enquêtes, sondages rapports d'étonnement déjà réalisés et les exploiter dans le cadre du système IE, en sources internes comme en production d'information ;
- ▣ Evaluer la qualité, le nombre et la pertinence des sources d'information consultées par l'entreprise pour se tenir au courant des modifications de son environnement ;
- ▣ Surveiller les acquis techniques et scientifiques dans son métier de base afin de mieux prévoir les ruptures technologiques, de mesurer l'intensité concurrentielle sur un ou plusieurs marchés ;
- ▣ Identifier et planifier les objectifs et les processus de veille;
- ▣ Rechercher et partager l'information ;
- ▣ Organiser et diffuser la connaissance ;
- ▣ Maîtriser les outils de traitement, d'analyse et de cartographie ;
- ▣ Élaborer des bases de données ;
- ▣ Réaliser des pratiques de collaboration transversale en entreprise ;
- ▣ Identifier et présenter des sources d'information ;
- ▣ Réaliser les fonctions essentielles à l'intérieur de la cellule de veille ;
- ▣ Savoir se positionner dans l'environnement et déterminer des axes de veille ;
- ▣ Identifier et exprimer les besoins de l'organisation en information ;
- ▣ Mettre en œuvre, animer et piloter un dispositif de recueil, d'exploitation et de diffusion de l'information en adéquation avec la stratégie de l'entreprise et le contexte propre à son environnement ;
- ▣ Mettre en œuvre un dispositif de mémorisation et de capitalisation des connaissances.

PROGRAMME PROPOSÉ

- ▣ Expression des besoins en information à partir de la stratégie mise en œuvre, Identification des objectifs stratégiques ; Détermination des besoins en information ; Déclinaison des opportunités et menaces, en axes de surveillance ; Définition des paramètres de recherche d'information.
- ▣ Identification des sources d'information formelles
Internet : Les sites institutionnels, les sites non-officiels, les blogs et les pages perso. Les forums, les listes de discussions, la presse en ligne ; Web "invisible" ; Bases de données internes et externes ; Brevets et normes ; Documentation : ouvrages et revues spécialisées ; Actes de congrès ; Thèses ; Documents commerciaux.
- ▣ Identification des sources d'information informelles
Organismes spécialisés ; Clients ; Fournisseurs ; Concurrents ; Missions et voyages d'étude ; Congrès et colloques ; Salons et expositions.
- ▣ La collecte d'information
Organisation de la collecte : mise en réseau des observateurs [Analyse et compréhension des rôles et responsabilités des équipes de veille] ; Détection des signaux faibles ; Techniques et outils d'acquisition des informations formelles (sources documentaires et internet) ; Techniques d'acquisition des informations de terrain (sources humaines ou informelles) : contacts, réseaux, techniques d'entretien, évaluation.
- ▣ Analyse, traitement et exploitation de l'information
 - Produire l'information à valeur ajoutée ;
 - Les techniques d'analyse de l'information : expertise, recoupement, validation ;
 - Techniques et outils de veille automatisée: filtres, alertes, agents intelligents.

MODULE 7 LA PRATIQUE DE LA VEILLE STRATEGIQUE : METHODES, TECHNIQUES ET OUTILS

OBJECTIFS DE LA FORMATION

A la fin du module, le cadre formé sera en mesure de :

- ▣ Maîtriser les méthodes d'accès aux banques de données publiques et privées ;
- ▣ Maîtriser les techniques avancées de surveillance et de collecte de l'information ;
- ▣ Maîtriser les techniques de consultation/recherche des bases de données publiques (Brevets ; standards & normes ; etc.) ;
- ▣ Maîtriser les techniques de recherches ciblées ;
- ▣ Exploiter internet dans un cadre de veille ;
- ▣ Démystifier les agents intelligents ;
- ▣ Identifier des cibles stratégiques, tactiques & opérationnelles ;
- ▣ Familiarisation au Web invisible ;

PRÉ-REQUIS

Aucun

TEMPS IMPARTI

5 jours (35 heures)

MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

Travaux pratiques

- ▣ Applications sur les techniques de recherche, traitement et exploitation des informations ;
- ▣ Conception et édition de bulletin de veille ;
- ▣ Valorisation des visites et participation aux séminaires professionnels.

MOYENS PÉDAGOGIQUES

- ▣ Présentation PPT ;
- ▣ Documentation : support de cours ;
- ▣ 1 PC/ usager ;
- ▣ Accès Internet ;
- ▣ Réseau de collaboration.

PROFIL DES FORMATEURS

- ▣ Universitaires ; enseignants dans les spécialités de management des systèmes d'information, Knowledge Management et IE ;
- ▣ Cadres d'entreprises utilisant les systèmes de veille et d'IE et ayant participé à la mise en place de systèmes IE ;

PROFIL DES CANDIDATS

- ▣ Niveau universitaire : Bac+04 ou équivalent ;
- ▣ Connaissances en gestion d'entreprise ;
- ▣ Expérience dans les systèmes d'information ;

COMPÉTENCES ACQUISES

- ▣ Extraire des informations utiles de sites Web d'entreprises ;
- ▣ Identifier les sources d'information spécialisées ;
- ▣ Manipuler les outils et moyens pour faciliter la veille et partager l'information ;
- ▣ Réaliser des annuaires, bases de données, cartographie et clustering ;
- ▣ Réaliser des traitements avancés de l'information (prétraitement, indexage et archivage; mise en ligne sécurisée) ;

- ❑ Utiliser les outils évolués : moteurs, méta-moteurs ;
- ❑ Sélectionner les sources d'informations privilégiées (Cabinets d'expertise) selon les besoins sectoriels ;
- ❑ Utilisation des techniques d'interrogation de Datawarehouse, Datamarts et cubes pré-établis ; rédaction des synthèses et recommandations ;
- ❑ Utilisation des techniques de datamining pour une analyse fine des données.

PROGRAMME PROPOSÉ :

❑ Les méthodes de veille

- Les concepts d'un système de veille sur Internet ;
- Les sources d'informations formelles et informelles du Web ;
- Extraction des informations utiles de sites Web d'entreprises ;
- Méthodologie WarRoom ;
- Méthodologies d'excellence opérationnelle de l'Industrie (Kaizen, Lean Manufacturing) ;
- Méthodologies de qualité et d'amélioration continue.

❑ Techniques et outils de veille

- Les pratiques de Six Sigma (DMAIC) et de la Mesure des activités de production ;
- Communauté de pratiques industrielles, synergie et collaboration ;
- Systèmes décisionnels (Business Intelligence) ;
- Techniques de Benchmarking Industriel (comparaison des organisations, Processus et façons de faire) ;
- Techniques de production industrielle grâce au pilotage par les processus (BPM) et sa mesure (BAM) ;
- Techniques d'interviews et aspects comportementaux en matière de gestion de la relation humaine ;
- Techniques de «sourcin»/recouvrement d'informations ;
- Techniques de recouplement de l'information.

❑ Techniques de recherches sur internet (sources primaires et secondaires).

- | | |
|--|---|
| • Localisation de sites Web d'entreprises et de ses filiales ; | • Démystification des agents intelligents |
| • Manipulation des mots et des champs de recherche ; | • Exploitation d'Internet dans un cadre de veille ; |
| • Raffinement par regroupement thématique des résultats ; | • Web et logiciels d'alerte ; |
| • Familiarisation au Web invisible ; | • Utilitaires pour faciliter la veille. |

❑ Les outils de veille internet

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| • Les navigateurs ; | • Les aspirateurs de site ; |
| • Les agents intelligents ; | • Les flux RSS. |
| • Les agents d'alertes ; | |

❑ Organisation de la mémoire de l'entreprise

- Accumulation des informations : création de bases données internes ;
- Capitalisation des connaissances.

MODULE 8 DIFFUSION DE L'INFORMATION EN IE : COMMUNICATION INTERNE ET INTRANET

OBJECTIFS DE LA FORMATION

À la fin du module, le cadre formé sera en mesure de :

- ▣ Comprendre les enjeux de la diffusion d'information dans le cadre d'un processus de veille ;
- ▣ Comprendre l'intérêt du partage de l'information pour la performance ;
- ▣ Comprendre comment fonctionne un plan de communication interne ;
- ▣ Sensibiliser et accompagner les collaborateurs au partage de l'information et à la découverte d'Intranet.

PRÉ-REQUIS

Aucun

TEMPS IMPARTI

5 jours (35 heures)

MÉTHODES PÉDAGOGIQUES :

À travers un cas d'entreprise :

- ▣ Définir les critères de sélection des moyens ;
- ▣ Comment inciter chacun à mieux communiquer ?
- ▣ Définir le champ de la communication interne ;
- ▣ Élaborer un plan de communication interne ;
- ▣ Rédiger une page Web.

MOYENS PÉDAGOGIQUES :

- ▣ Présentation PPT ;
- ▣ Documentation : support de cours ;
- ▣ 1 PC/ usager ;
- ▣ Accès Internet ;
- ▣ Réseau de collaboration ;

PROFIL DES FORMATEURS :

- ▣ Universitaires ; enseignants dans les spécialités de management des systèmes d'information, communication et IE ;
- ▣ Cadres d'entreprises utilisant les systèmes de veille et d'IE et ayant participé à la mise en place de systèmes IE ;
- ▣ Professionnels du renseignement et de la communication.

PROFIL DES CANDIDATS :

- ▣ Niveau universitaire : Bac+04 ou équivalent ;
- ▣ Connaissances en gestion d'entreprise ;
- ▣ Expérience dans des fonctions managériales.

COMPÉTENCES ACQUISES

- ▣ Alimentation des centres d'expertise de l'entreprise en informations à valeur ajoutée (veille ciblée) ;
- ▣ Élaboration et diffusion des informations agrégées et enrichies ;
- ▣ Concevoir et réaliser un plan de communication interne ;
- ▣ Concevoir des contenus dynamiques et adaptés aux besoins de l'entreprise ;
- ▣ Évaluer les atouts de l'Intranet et le structurer ;
- ▣ Gestion des infrastructures de collaboration et de Gestion des connaissances ;

- 📌 Développer les entrepôts de données (Datawarehouse) ;
- 📌 Utiliser les réseaux sociaux, blogs, RSS, agents intelligents, Web invisible, solutions intégrées... ;
- 📌 Appliquer les techniques de collaboration et de communauté de pratiques ;
- 📌 Tirer profit des nouveaux réseaux sociaux et professionnels ;
- 📌 Arrimage aux infrastructures de collaboration et de partage d'informations d'entreprise (Portail Intranet) ;
- 📌 Mettre en place des systèmes décisionnels, composantes principales et fonctionnement ; éléments de performance d'entreprise ; indicateurs clés ;
- 📌 Utilisation des tableaux de bord et Balanced Scorecards ;
- 📌 Utilisation des rapports d'étonnement.

PROGRAMME PROPOSÉ

- 📌 La diffusion de l'information produite par le processus de veille stratégique :
 - Diffuser la bonne information, au bon moment, à la bonne personne.
- 📌 Définition et mission de la communication.
- 📌 Les composantes de la communication interne :
 - Managériale, commerciale, culturelle, politique, institutionnelle.
- 📌 La stratégie de la communication interne :
 - Objectifs, actions, moyens.
- 📌 Concevoir un plan de communication interne.
 - Les techniques de la communication interne : Orale, directe, médiatique.
 - Les outils logiciels : les techniques de «groupeware»
- 📌 Enjeux et impact des nouvelles technologies sur la communication de l'entreprise
 - Évolution de la fonction, accompagnement au changement.
 - Moyens et outils de la communication interne :
 - Types, supports, fonctions clés, newsletter, blogs d'entreprise, Intranet à dominante communication interne : Information, collaboration, conditions de la réussite, besoins des utilisateurs, créer les conditions du partage.
- 📌 Identifier les objectifs et le type d'information à mettre en ligne
Types d'usages et d'informations, Contenus et services, pilotage, ligne éditoriale.
- 📌 Développer un intranet utile et attractif :
Organisation, fils RSS, vidéos, écriture et présentation
Communiquer sur l'Intranet : Mise à jour, évaluation.

AXE 3 L'utilisation défensive et offensive de l'information ; protection et influence

MODULE 9 LA SECURITE DE L'INFORMATION (PROTÉGER LE CAPITAL IMMATÉRIEL)

OBJECTIFS DE LA FORMATION :

A la fin du module, le cadre formé sera en mesure de :

- ▣ Comprendre les enjeux de la sécurité de l'information ;
- ▣ Comprendre les concepts de protection de l'information : disponibilité, intégrité, confidentialité, preuve ;
- ▣ Comprendre les risques qui en découlent ;
- ▣ Comprendre comment fonctionnent les systèmes de protection des communications interne et externe ;
- ▣ Comprendre comment s'organise une attaque par l'information.

PRÉ-REQUIS

Aucun

TEMPS IMPARTI

3 jours (21 heures)

MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

- ▣ Cours classique et Étude de cas sur un système réel de protection ;
- ▣ Mise en situation d'une attaque informationnelle.

MOYENS PÉDAGOGIQUES

- ▣ Présentation PPT ;
- ▣ Documentation : support de cours ;
- ▣ 1 PC/ usager ;
- ▣ Accès Internet ;
- ▣ Réseau de collaboration.

PROFIL DES FORMATEURS

- ▣ Universitaires ; enseignants dans les spécialités de management des systèmes d'information, communication et IE ; Cadres d'entreprises utilisant les systèmes de veille et d'IE et ayant participé à la mise en œuvre de systèmes IE
- ▣ Professionnels du renseignement et de la communication.

PROFIL DES CANDIDATS

- ▣ Niveau universitaire : Bac+04 ou équivalent ;
- ▣ Connaissances en gestion d'entreprise ;
- ▣ Expérience dans des fonctions managériales.

COMPÉTENCES ACQUISES

- ▣ Administrer une base de connaissances ;
- ▣ Gérer des accès, des codes, des réseaux et des confidentialités ;
- ▣ Analyser les systèmes de protection des communications interne et externe ;
- ▣ Evaluer une attaque par l'information ;
- ▣ Elaborer les plans de protection.

PROGRAMME PROPOSÉ :

- **Les enjeux de la sécurité de l'information**
 - Guerre de l'information et guerre économique ;
 - Renseignement économique et espionnage industriel ;
 - Criminalité économique : blanchiment, corruption,...etc.

- **Les risques, menaces et dangers liés à l'information**
 - Rumeurs, désinformation, sous-information ;
 - Risques managériaux : contrefaçon, risques clients, etc. ;
 - Risques technologiques.

- **Les risques informatiques**
 - Les attaques sur internet : cybercriminalité (piratage, virus) ;
 - Le social engineering, les risques du partage d'information ;
 - Les failles du système informatique.

- **Organisation de la défense et de la sécurité économique par la protection de l'information**
 - Gestion du risque lié à la dématérialisation de l'information ;
 - La politique de Propriété industrielle et intellectuelle : le dépôt de brevets, les marques et les dessins comme protection ;
 - Les protections informatiques.

MODULE 10 L'INFLUENCE, CONTRE-INFLUENCE ET LOBBYING

OBJECTIFS DE LA FORMATION

A la fin du module, le cadre formé sera en mesure de :

- ☑ Comprendre les actions d'influence et évaluer leur portée ;
- ☑ Comprendre comment fonctionnent les réseaux relationnels ;
- ☑ Apprendre à faire face aux actions de lobbying étrangères ;
- ☑ Savoir argumenter, négocier et convaincre et faire du lobbying ;
- ☑ Savoir analyser les grands contrats pour dégager les termes de la négociation.

PRÉ-REQUIS

Modules 2 et 3

TEMPS IMPARTI

4 jours (28 heures)

MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

- ☑ Cours classique ;
- ☑ Études de cas sur des grands contrats internationaux (étude de dispositifs concurrentiels et de dispositifs d'influences) ;
- ☑ Exemples de projets de partenariat en Algérie.

MOYENS PÉDAGOGIQUES

- ☑ Présentation PPT ;
- ☑ Documentation : support de cours ;
- ☑ 1 PC/ usager ;
- ☑ Accès Internet ;
- ☑ Réseau de collaboration.

PROFIL DES FORMATEURS

- ☑ Universitaires ; enseignants en sciences politiques/rerelations internationales ;
- ☑ Cadres d'entreprises utilisant les systèmes de veille et d'IE et ayant participé à des actions d'influence ;
- ☑ Professionnels du lobbying.

PROFIL DES CANDIDATS

- ☑ Niveau universitaire : Bac+04 ou équivalent ;
- ☑ Connaissances en gestion d'entreprise ;
- ☑ Expérience dans des fonctions managériales.

COMPÉTENCES ACQUISES

- ☑ Être offensif, savoir influencer, créer des normes, prescrire des règles ;
- ☑ Développer et activer des réseaux relationnels ;
- ☑ Identifier les acteurs influant des projets de l'entreprise ;
- ☑ Définir les projets stratégiques ;
- ☑ Définir le réseau d'acteurs sensibles dans la chaîne de valeur ;
- ☑ Bâtir et sécuriser le dispositif d'influence ;
- ☑ Définir les différentes formes et leviers de l'influence pour chaque projet stratégique.

PROGRAMME PROPOSÉ

📖 Première approche de l'influence

- **L'influence : définition et rôle ;**
- **Définition, déontologie et règles du lobbying ;**
 - **Les règles régissant les relations avec les institutions ;**
 - **La fonction d'alerte, la transparence, la confidentialité...**
- **Nouvelle donne de l'opinion ;**
- **Les moyens et finalités de l'influence : lobbying, relations avec la presse.**

📖 Les acteurs du lobbying

- **Panorama des acteurs du lobbying : les organisations professionnelles, les ordres professionnels, les cabinets de conseil en lobbying, les ONG, les associations de consommateurs, les « think tanks », les groupements d'intérêt et politiques ;**
- **Quels rôles ont-ils ? Quels pouvoirs réels auprès des cibles (société civile, pouvoirs publics ...) ?**

📖 Mettre en place une action efficace de lobbying et de contre lobbying

- **Délimiter le périmètre ;**
- **Identifier les maillons de la chaîne de décision ;**
- **Monitoring des parties prenantes.**

📖 Bâtir une stratégie d'influence

- **A quel moment intervenir pour faire valoir ses positions ?**
- **Différentes catégories d'interlocuteurs et conséquences ;**
- **Défendre et promouvoir ses intérêts auprès des pouvoirs publics.**

📖 Autres formes de lobbying

- **Exemples d'actions de lobbying ;**
- **Importance des réseaux comme relais d'influence.**

Définitions

THINK TANKS

Les cercles de réflexion ou "think-tanks" regroupent des chercheurs, des professionnels, ou encore des spécialistes pour produire des idées. Parfois liés à l'univers politique ou proches du gouvernement, les cercles de réflexion connaissent un essor particulier dans le monde anglo-saxon. Ces cercles sont de véritables "réservoirs de pensée" qui offrent une vision souvent originale et documentée des problèmes de société ou des conflits internationaux. Certains pays utilisent ces centres pour mener des études stratégiques sur des régions du monde ou pour faire des analyses prospectives dans des secteurs comme celui de l'énergie ou des communications.

Les "think-tanks" sont devenus des vecteurs d'influence, des contre-pouvoirs considérables.

COBIT

Control Objectives for Information and related Technology [pour Objectifs de contrôle de l'Information et des Technologies Associées].

Modèle de gouvernance de la Sécurité et des contrôles internes de l'ISACA, adopté par les grandes entreprises. C'est une méthodologie de gouvernance de gestion des risques. CobiT () est un outil fédérateur qui permet d'instaurer un langage commun pour parler de la Gouvernance des systèmes d'information tout en tentant d'intégrer d'autres référentiels tels que ISO 9000, ITIL. La gouvernance des Systèmes d'Information (SI) ((en) Information Technology (IT) Governance) s'est introduite au sein des entreprises dans un contexte où d'une part, l'automatisation des fonctions de l'entreprise est devenue une composante essentielle au sein de l'entreprise et d'autre part, où les dirigeants ne voient pas comment les SI peuvent apporter de la valeur et de la performance dans l'organisation. Ainsi, on peut parler de gouvernance des SI et donc de normes, certifications permettant cette dernière. C'est également dans un souci de transparence des informations que les SI se sont développés et que leur contrôle est devenu incontournable. Le référentiel principal de gouvernance et d'audit des SI est le CobiT. Le CobiT a été développé en 1994 (et publié en 1996) par l'ISACA (Information Systems Audit and Control Association). L'ISACA a été créé en 1967 et est représenté en France depuis 1982 par l'AFAI (Association Française de l'Audit et du Conseil Informatiques). C'est un cadre de contrôle qui vise à aider le management à gérer les risques (sécurité, fiabilité, conformité) et les investissements. CobiT a évolué, la version 4 est apparue en France en 2007. CobiT est une approche orientée processus, qui regroupe en 4 domaines (planification, construction, exécution et métrologie, par analogie avec la Roue de Deming) 34 processus distincts qui comprennent en tout 215 activités et un nombre plus important encore de "pratiques de contrôle". Un volet "évaluation des systèmes d'information", connu sous le nom de Val IT tente de compléter cette approche.

<http://www.isaca.org>

ITIL

Information Technology Infrastructure Library pour "Bibliothèque pour l'infrastructure des technologies de l'information".

Ensemble d'ouvrages recensant les bonnes pratiques ("best practices") pour la gestion des services informatiques (ITSM), édictées par l'Office public britannique du Commerce (OGC).

<http://www.itil-officialsite.com/home/home.asp>

LEAN MANUFACTURING

Méthodologie très en vogue, consistant à traquer méthodiquement tous les défauts dans la livraison des services ou produits.

Une démarche Lean Manufacturing consiste donc à identifier et à éliminer toutes les pertes d'efficacité qui jalonnent la chaîne de la valeur (depuis la réception de la matière jusqu'à l'expédition du produit). Elle va se déployer selon deux axes :

1. Dégraissage local des opérations individuelles par l'application d'outils tels que :

- **Kaizen** : méthode japonaise encourageant à chaque niveau les petites améliorations quotidiennes sans gros investissement contrairement à l'approche occidentale qui fonctionne davantage par grandes avancées souvent coûteuses et peu concertées.
- **5S** : règles de base du comportement de l'opérateur vis-à-vis de sa machine [seiri : trier, seiton : ranger, seiso : nettoyer, seiketsu : standardiser, shitsuke : suivre] visant à éliminer les petites mais nombreuses et répétées pertes d'efficacité.
- **TPM** (Total Productive Maintenance) : Système global de maintenance industrielle fondé sur le respect des facultés humaines et la volonté participative de l'ensemble du personnel pour rentabiliser au maximum les installations.
- **SMED** (Single Minute Exchange of Die) : méthode systématique d'analyse et de diminution des temps de changement de série dont le but est d'améliorer le TRS de l'équipement mais surtout de diminuer la taille des lots.

2. Amélioration des flux physiques par l'application d'outils tels que :

- **VSM** (Value Stream Mapping) : représentation graphique et documentée de la chaîne de la valeur permettant d'en faire le diagnostic et de la repenser avec l'obsession d'éliminer les gaspillages.
- **DBR** (Drum Buffer Roap) : directement issu de la Théorie des Contraintes (TOC), le DBR consiste à orchestrer les flux de production autour des goulets afin de maximiser le débit global du système.
- **Takttime** : c'est le rythme (le métronome) correspondant à la capacité d'absorption du marché et sur lequel l'ensemble de l'entreprise doit se synchroniser afin de produire ni trop ni trop peu.
- **Kanban** : passage des flux poussés aux flux tirés par la demande. Une gestion kanban se matérialise par un circuit de containers et d'étiquettes entre postes aval et postes amonts.

<http://www.actors-solutions.com/Lean-Manufacturing>

SIX SIGMA

Six Sigma ou 6 Sigma est une marque déposée de Motorola désignant une méthode structurée de management visant à une amélioration de la qualité et de l'efficacité des processus. Méthodologie visant le zéro rejet de produit ou service par le client. La veille doit populariser ces concepts pour l'alignement des produits de l'entreprise avec les besoins (en évolution constante) des clients.

La méthode Six Sigma a d'abord été appliquée à des procédés industriels avant d'être élargie à tous types de processus, notamment administratifs, logistiques, commerciaux et d'économie d'énergie. Depuis quelques années, elle connaît un grand essor en raison de la complexité des organisations et de l'internalisation des processus qui imposent une vision globale des problèmes. La méthode Six Sigma se base sur une démarche fondée à la fois sur la connaissance des besoins et des avis du client (enquêtes, etc.) et sur des données mesurables (par indicateurs) et fiables. Cette méthode est utilisée dans des démarches de réduction de la variabilité dans les processus de production (ou autre) et au niveau des produits et vise ainsi à améliorer la qualité globale du produit et des services.

DMAIC DEFINE, MEASURE, ANALYSE, IMPROVE, CONTROL.

Ce sont les grandes étapes de processus de Six Sigma

<http://www.isixsigma.com/library/content/c001211a.asp>

Liste des sigles abrégés et acronymes

- **EFC** Economie Fondée sur la Connaissance
 - **FCS** Les Facteurs Clés de Succès
 - **IDE** Investissements Directs Etrangers
 - **MBA** Master of Business Administration (Master en Affaires Administratives)
 - **OCDE** Organisation de Coopération et de Développement Economique
 - **PEST** Politique/légal, Économique, Socioculturel, Technologique
 - **R&D** Recherche et Développement
 - **SGC** système de gestion des connaissances
 - **SI** Système d'Information
 - **SIG** Système d'Information de Gestion
 - **SWOT** Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menace)
 - **TIC** Technologies de l'Information et de la Communication
 - **TQM** Total Quality Management (Total Management de la Qualité)
 - **WBI** World Bank Institute (Institut de la Banque Mondiale)
-
- **ALGERAC** Algérienne d'Accréditation
 - **ALGEX** Agence Nationale pour la Promotion du Commerce Extérieur
 - **ALRIM** Algérienne de Réalisation d'équipements et d'Infrastructures Métalliques
 - **BELLAT** Conserverie des viandes d'Algérie
 - **BIOMEDICAL** Société d'importation et de distribution et d'équipements médicaux, appareils et consommables
 - **CACI** Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie
 - **CEIMI** Club des Entrepreneurs et Industriels (Mitidja)
 - **CETIM** Centre d'études et de services technologiques de l'industrie des matériaux de construction (filiale des cimenteries publiques)
 - **COLAITAL** Complexe Laitier Algérien
 - **ECFERAL** Chaudronnerie et Ferblanterie
 - **ENASEL** Entreprise Nationale du Sel
 - **ENIE** Entreprise Nationale des Industries Electroniques
 - **ENIEM** Entreprise Nationale des Industries de l'Électroménager
 - **ENMTP** Entreprise Nationale des Matériaux de Travaux Publics
 - **ERCC** Entreprise des Ciments et dérivés, région du centre
 - **FCE** Forum des Chefs d'Entreprises
 - **GICA** Groupe Industriel du Ciment
 - **GIPEC** Groupe Industriel du Papier et de la Cellulose
 - **GRANITEX** Matériaux de construction
 - **HAMMOUD BOUALEM** Boissons gazeuses
 - **HENKEL** Détergents et produits d'entretien
 - **IANOR** Institut Algérien de Normalisation
 - **IFRI** Eau Minérale naturelle Algérie
 - **INAPI** Institut Algérien de la Propriété Industrielle
 - **INTERCOND** Conception et fabrication de machines pour conditionnement et emballage
 - **LA BELLE** Groupe Agroalimentaire Algérien
 - **MOUZAIA PLASTIC** Entreprise de transformation des plastiques
 - **PRODA (SGP)** Société de gestion des participations / Production animale
 - **SAIDAL** Entreprise pharmaceutique
 - **SNVI** Société Nationale de Véhicules Industriels
 - **TRANSOLB (SGP)** SGP Transformations Sidérurgiques
 - **VENUS** Laboratoires cosmétiques