

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et sciences  
Commerciales.



Département des Sciences De Gestion

# Mémoire

De fin d'études

*En vue de l'obtention de diplôme de master académique en Sciences  
de Gestion*

*Option Management Stratégique*

## Thème

La contribution de la veille stratégique dans le processus  
d'innovation au sein de l'entreprise Algérienne,  
Cas de SAIDAL.

**Réalisé par :**

- M<sup>lle</sup> TAFFERANTE Lydia ;
- M<sup>r</sup> IDRES Massinissa.

**Dirigé par :**

- M<sup>me</sup> OUAMAR Sabrya épouse  
BERKAL.

**Devant le jury composé de :**

- **Présidente :** Mme MATMAR Dalila, Professeur UMMTO
- **Examinatrice :** Mme HAMMOUTENE Ourdia, MACA UMMTO
- **Rapporteur :** Mme OUAMAR Sabrya, MACA UMMTO

Promotion 2017/2018

# **REMERCIEMENTS :**

*Loin d'être une simple formalité académique, nous avons l'obligation intellectuelle de s'acquitter d'un devoir du cœur en exprimant notre reconnaissance à tous ceux qui de près ou de loin, de manière directe ou indirecte, ont contribué à la réalisation de ce travail.*

*D'abord, nous voudrions remercier ALLAH par qui tout est possible, qui nous a donné la santé, le courage pour surmonter les difficultés rencontrées et la volonté de finaliser ce modeste travail, ainsi nos familles qui n'ont jamais cessé de nous conseiller et de nous donner le courage de continuer notre chemin de réussite.*

*Notre profonde expression de reconnaissance et de remerciements les plus sincères est destinée à notre promotrice Mme OUAMAR Sabrya épouse BERKAL, pour nous avoir guidé tout au long de ce travail, nous sommes très reconnaissant pour sa disponibilité, son aide précieux, ses encouragements qui nous ont constamment accompagné et soutenu durant ce travail.*

*Nos remerciements s'adressent aussi à tous les personnels de groupe SAIDAL en particulier notre encadreur Mr ASSOUAK Omar pour ses orientations durant notre stage pratique.*

*En fin, nous tenons à remercier aussi, tous les enseignants (es) qui ont contribué à notre formation en MANAGEMENT STRATEGIQUE, les membres du département de science de gestion, et l'équipe de la bibliothèque pour leurs aides dans la recherche bibliographique.*

# *DEDICACE:*

*Nous dédions ce modeste travail à tous ceux qui nous sont chers.*

# *Sommaire*

---

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>01</b>
<b>CHAPITRE 01 : LA VEILLE STRATEGIQUE : CADRE CONCEPTUEL.....</b>	<b>05</b>
Section01 : l'information matière première de la pratique de veille stratégique .....	06
Section 02 : le concept de la veille stratégique .....	19
Section 03 : la mise en place d'un système de veille stratégique .....	31
<b>CHAPITRE 02 : LA VEILLE STRATEGIQUE AU SERVICE DE L'INNOVATION..</b>	<b>44</b>
Section 01 : le concept d'innovation .....	45
Section02 : le processus d'innovation .....	60
Section03 : l'articulation « veille- innovation » .....	70
<b>CHAPITRE 03 : LE ROLE DE LA VEILLE STRATEGIQUE DANS LE PROCESSUS D'INNOVATION AU SEIN DE GROUPE SAIDAL .....</b>	<b>81</b>
Section01 : l'industrie pharmaceutique en Algérie : états des lieux .....	82
Section02 : présentation de la démarche méthodologique et de l'organisme d'accueil .....	89
Section03 : l'état des lieux de la veille stratégique au sein de SAIDAL et sa contribution dans le processus d'innovation .....	101
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>116</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>119</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET ABREVIATION .....</b>	<b>125</b>
<b>ANNEXE .....</b>	<b>129</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>140</b>

## *Introduction générale*

---

## *Introduction générale*

---

Aujourd'hui les entreprises opèrent dans un environnement en perpétuel changement. L'ère libérale de l'économie de marché, la concurrence globalisée qui devient de plus en plus intense, la forte diffusion des technologies de l'information et de communication (TIC) essentiellement l'internet et l'accélération des flux d'information multiplient les risques et rendent l'entreprise dans une obligation d'anticiper, d'innover, de prendre des décisions rapide et d'inscrire sa stratégie d'innovation et de compétitivité dans une perspective de maîtrise de l'information.

En effet, la survie et le développement dans ce type d'environnement où la durée de vie des biens se diminue à cause d'effets de mode, dépend de la capacité d'entreprise à introduire avec un rythme soutenu une succession de produits nouveaux, de nouveaux procédés voir même conquérir de nouveaux marchés. Cette innovation régulière lui permettrait de détenir un avantage concurrentiel qui défend sa position sur le marché concurrentiel.

L'innovation constitue un véritable défi pour l'entreprise, elle correspond à une nouveauté appliquée dans la technique de production ou de gestion d'une unité économique<sup>1</sup>. La réussite de l'innovation dépend de la conjonction de plusieurs variables : la technologie, l'économie, le marché, .... La recherche et développement (R&D) n'est pas toujours la seule voie possible pour innover, une information issue de l'environnement externe de l'entreprise à travers le système de veille stratégique peut engendrer une innovation, selon COHEN.C, avant les années 80, seulement 5% des produits japonais étaient issus d'une technologie originale, le reste était issu d'une technologie ou d'une idée provenant de l'étranger<sup>2</sup>.

La veille stratégique est un moyen d'écoute, et d'anticipation de tous les événements liés à l'activité de l'entreprise, elle consiste à surveiller d'une manière active l'évolution de l'environnement technologique, concurrentiel, sociétale, juridique, ... , capter des signaux faibles et les utiliser pour anticiper, identifier des opportunités ou éviter des risques à venir dans le but d'améliorer son processus de prise de décisions stratégiques. La pratique de veille la plus demandée par les entreprises est la veille concurrentielle. Mais, la veille au service de

---

<sup>1</sup> PATEYRON.E ; « la veille stratégique » ; édition economica, paris. 1998, page 183

<sup>2</sup> BOUZAINÉ.L et EL GAZZAH.A « Les fonctions de l'information et de l'intelligence économique pour une entreprise », mémoire de master, université virtuelle de Tunisie ; 2006 <http://pf-mh.uvt.rnu.tn/391>

## *Introduction générale*

---

l'innovation prend de plus en plus d'ampleur, en 2009, 55% des cellules de veille avaient pour mission de développer des produits innovants (DIGIMIND, 2009)<sup>3</sup>.

Restant dans cette optique, notre objet de recherche dans ce travail consiste à étudier la contribution de la veille stratégique dans le processus d'innovation en prenant l'entreprise publique algérienne SAIDAL comme cas pratique d'étude.

### **1. Choix et intérêt du sujet :**

Notre sujet de recherche s'inscrit dans le domaine de la stratégie d'entreprise, parmi les raisons qui ont motivé notre choix nous citons :

- La veille stratégique est un nouveau outil qui nécessite encore des recherches et des éclaircissements à la fois pour des dirigeants des entreprises algériennes et les étudiants.
- En Algérie ou bien dans les pays en développement, peu d'études ont été consacrées pour déterminer la contribution de la veille stratégique dans le processus d'innovation, notre étude tentera d'apporter des éléments de réponse sur ce sujet.

### **2. Problématique :**

Dans ce contexte caractérisé par la mondialisation et la libéralisation des échanges, les entreprises sont appelées à être compétitives. Le cas est encore plus manifesté pour les entreprises publiques algériennes appelées à faire face à une concurrence présente sur le marché national et international.

En effet, la mise en place d'un plan d'ajustement structurel imposé par le FMI vers les années quatre-vingt-dix en raison des difficultés dans l'économie algérienne a causée de profondes changements essentiellement l'ouverture de l'économie nationale et sa transition vers une économie de marché. Face à ce défi de la concurrence globalisée, et dans l'objectif de développer la compétitivité de l'entreprise publique algérienne, le ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'investissement a signé il y a huit ans des accords avec 11

---

<sup>3</sup> Cité par BENADID.F ; « la veille catalyse de l'innovation : conception d'une méthode appliquée à la filière forêt-boit-papier » ; thèse de doctorat, université Montesquieu-Bordeaux IV, 2011

## *Introduction générale*

---

entreprises publiques pour les aider à se doter de cellules de veille, nécessaires à la collecte et l'exploitation judicieuses de l'information économique à savoir SAIDAL<sup>4</sup> qui a bénéficié d'un service de veille et étude de marché grâce à cette décision.

L'objectif de ce travail de recherche est d'étudier le lien existant entre l'innovation et la veille stratégique aussi de montrer l'importance de la démarche de celle-ci vis-à-vis du processus d'innovation. Dans un environnement complexe et ouvert à l'extérieur, il est indispensable de posséder l'information qu'il faut dans le moment qu'il faut pour agir et réussir son innovation (PORTER.M)<sup>5</sup>.

Dans cette perspective, nous posons la problématique suivante : *Quel est le rôle de la veille stratégique au sein de l'entreprise industrielle algérienne notamment le groupe pharmaceutique public SAIDAL ? Et quel est son lien avec le processus d'innovation au sein de ce groupe ?*

### **3. Les hypothèses :**

Dans le but d'apporter des éléments de réponse à notre problématique, nous proposons les hypothèses suivantes :

**Hypothèses 01 :** la veille stratégique pourrait être utilisée comme outil d'aide à la prise de décision en apportant des informations aux décideurs de l'entreprise publique Algérienne.

**Hypothèse 02 :** SAIDAL utiliserait la veille stratégique pour stimuler et dynamiser le processus d'innovation en lui apportant des informations à la fois sur son environnement interne et externe.

---

<sup>4</sup>[www.elmoudjahid.com/fr/detail-article/id/9001](http://www.elmoudjahid.com/fr/detail-article/id/9001). Consulté le 27/01/2019

<sup>5</sup> Cité par DEPAUW.J ; « la gestion de l'information des organisations : analyse de définition et conceptualisation » ; Cahiers de la documentation – Bladen voor documentatie – 2006/4 ; [http://www.abd-bvd.be/wp-content/uploads/2006-6\\_DePauw.pdf](http://www.abd-bvd.be/wp-content/uploads/2006-6_DePauw.pdf)

#### **4. La méthodologie de recherche :**

Pour mener bien notre travail de recherche, apporter des éléments de réponses à la problématique et vérifier les hypothèses nous avons opté pour une démarche méthodologique basé sur :

Une recherche bibliographique dans un premier pour conceptualiser le corpus théorique de la veille stratégique et son apport sur le processus d'innovation.

Ensuite, nous avons mené une étude de cas empirique effectuée au prés de groupe pharmaceutique algérien SAIDAL dont nous avons opté pour une méthode qualitative basé sur un questionnaire semi-directif composé de questions à la fois fermées, questions à choix multiple et des questions ouvertes.

#### **5. La structure de travail :**

Afin d'apporter des éléments de réponse à la problématique posée, il semble judicieux de structurer notre travail et l'organiser en trois chapitres dont les deux premiers seront consacrées à la revue de la littérature, cependant le troisième est consacré pour l'étude de cas pratique.

Le premier chapitre intitulé « **la veille stratégique : cadre conceptuel** » contient trois sections dont son but est de donner une présentation conceptuelle de l'information, de la veille stratégique et de la démarche de cette dernière;

Le deuxième chapitre intitulé « **la veille stratégique au service du processus d'innovation** » sera consacré pour le concept de l'innovation et son processus ainsi que la relation qui existe entre ce dernier et la veille stratégique ;

Le troisième chapitre intitulé « **le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation au sein du groupe SAIDAL** » est une étude empirique dont nous représenterons d'abord le secteur d'activité de l'entreprise SAIDAL, en suite la pratique de veille dans cette dernière et son rôle dans le processus d'innovation.

***Chapitre 01 : La veille stratégique :  
cadre conceptuel.***

---

### ***Introduction du chapitre 01 :***

Dans un monde économique concurrentiel et complexe, l'entreprise devrait se situer dans la dynamique de son environnement pour en mesurer sa vulnérabilité ou ses opportunités<sup>6</sup>. La veille stratégique au tant que système d'information ouvert à l'extérieur son rôle essentiel est d'anticiper les éventuels changements de cet environnement changeant et de capter des signes d'alerte précoce<sup>7</sup> pour aider les responsables dans la prise de décision stratégique. Elle est un processus de collecte d'information dont cette dernière constitue sa base essentielle.

La veille est appliquée aux différents domaines de l'entreprise à savoir stratégique, technologique, commercial, concurrentiel, juridique, sociétal, ... de manière ponctuelle, périodique, permanente ou occasionnelle ; l'entreprise choisit celle dont elle a besoin.

Ce chapitre sera consacré au cadre conceptuel de l'information et de la veille stratégique, il est composé de trois sections qui vont apporter des éléments de réponse sur les questions suivantes :

- Qu'est-ce que l'information et quel est son rôle dans l'entreprise ?
- Que signifie la veille stratégique et quelles sont ses origines ?
- Comment mettre en place un dispositif de veille stratégique ?

---

<sup>6</sup> REYNE.M ; « le développement de l'entreprise par la veille technico-économique » ; édition HERMES, 1990, paris.

<sup>7</sup> LESCA.H, KIAA-MEDHAFFER.S; « l'animation de la veille stratégique » ; édition LAVOISIER, 2010, paris.

***Section 01 : L'information matière première de la pratique de la veille stratégique***

La notion de l'information a pris place dans de multiples études consacrées à l'entreprise depuis la fin du vingtième siècle, dans cette section nous présenterons ce concept de l'information, ses différentes typologies, aussi son rôle vis-à-vis de la performance et la compétitivité de l'entreprise, dans le processus de prise de décision et dans le processus d'innovation.

**1-1- Définition de l'information :**

L'information est un support stratégique important pour l'entreprise. Le groupe industriel japonais « MITSUIS » la considère comme « *le sang de l'entreprise* »<sup>8</sup>.

L'étude étymologique montre que le mot information vient du mot latin « informare » qui signifie « donner une forme à un fait afin d'en assurer sa communication à quelqu'un »<sup>9</sup>.

En 1975, ROSNEY définit l'information comme : « le contenu d'un message capable de déclencher une action »<sup>10</sup>. En revanche, GALLOUX en 1994 considère l'information « toute forme ou état particulière de la matière ou de l'énergie susceptible d'une signification »<sup>11</sup>

Donc l'information est un moyen de communication qui détient des significations, elle peut être présentée sous plusieurs formes.

Le mot information de l'entreprise est utilisé fréquemment mais souvent confondu avec : donnée, renseignement, communication et connaissance, Une distinction entre ces concepts semble indispensable.

---

<sup>8</sup> LESCA.H et LESCA.E ; « gestion de l'information : qualité de l'information et performance de l'entreprise » ; édition LITEC ; 1995, paris.

<sup>9</sup>AMGHAR.M, HASSAINE.A et MALIKI.S ; « La veille stratégique et son impact sur l'innovation, cas des opérateurs téléphoniques Algériens » ; Les cahiers du MECAS N° 13/ Décembre 2016 p176-190  
[https://mecas.univ-tlemcen.dz/assets/uploads/Archives/.../Article\\_12.pdf](https://mecas.univ-tlemcen.dz/assets/uploads/Archives/.../Article_12.pdf)

<sup>10</sup>TCHOUASSI.G « Les besoins en information dans l'entreprise » ; revue congolaise de gestion 2017/2 numéro 24, page 63 à 92 [www.cairn.info](http://www.cairn.info).

<sup>11</sup> ibid.

### **1-1-1- Information vs donnée :**

Une donnée est tous mots, sons, images, nombres, textes, langage informatique, ... constatées du réel permettant de représenter des objets, évènements et des concepts. Elle constitue la matière première de l'information, lorsque un acteur (individu, être humain) reçoit la donnée et l'interprète dans un contexte donné, cette dernière devient une information.

L'information est subjective, elle peut avoir multiples significations et celles-ci dépend de l'individu qui reçoit la donnée et du contexte où elle se situe contrairement à la donnée qui est objective.

**Exemple :** Le mot « bleu » est une donnée, lorsque ce mot s'applique au « ciel » ça donne l'information suivante : « Le ciel est bleu »

### **1-1-2- Information vs renseignement :**

Le renseignement est un ensemble d'informations élaborées, vérifiées, évaluées et synthétisées destinées aux clients des services de renseignement qui sont généralement l'Etat, les services militaires et les multinationales. Il a un caractère discret voir secret.

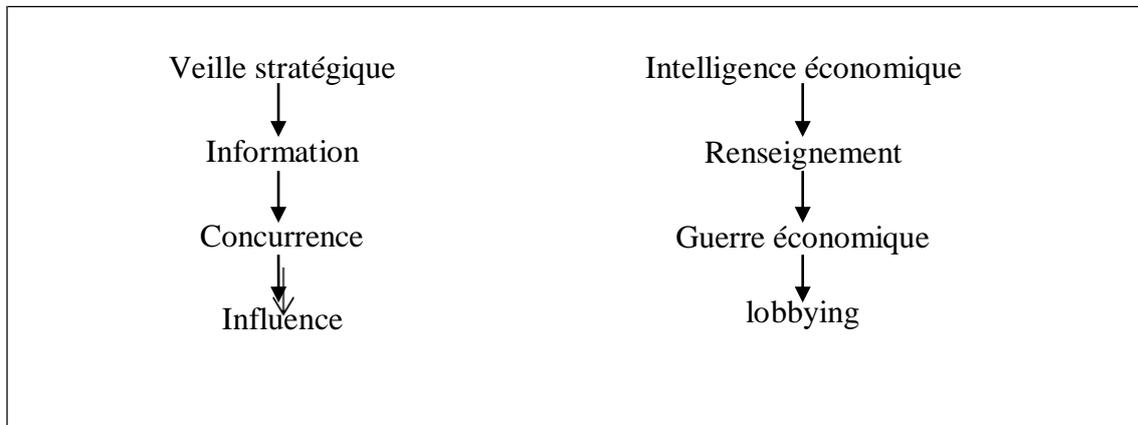
Il y en pas une différence entre l'information (appelée aussi renseignement brut) et le renseignement, tous les deux ont une valeur stratégique et économique. Elles se collectent et se traitent avec des techniques voisines. (L'information par la veille stratégique et le renseignement par l'intelligence économique)<sup>12</sup>.

La figure ci-après montre la distinction entre la veille stratégique et l'intelligence économique en matière de type d'informations utilisées ainsi que le contexte dont elles peuvent être collectées.

---

<sup>12</sup> PATEYRON.E, op cité, page 20

**Figure n°01** : Principes généraux de la veille stratégique et de l'intelligence économique



Source : PATEYRON.E ; « la veille stratégique » ; édition economica, 1998, paris. Pages 22

### **1-1-3- Information vs communication :**

L'information est à la fois un processus d'attribution du sens et d'interprétation des données, et un résultat (objet final). Cependant, la communication est un échange interactif d'informations entre émetteurs et récepteurs, et cela engendre un feed-back (ou information de retour). Donc, l'information fait partie de la communication, elle est son contenu. L'entreprise a besoin de ces deux pratiques pour agir, prévoir et savoir (J-L PEAUCELLE, 1981)<sup>13</sup>

### **1-1-4- Information vs connaissance :**

Information et connaissance deux concepts qui ne sont pas synonyme, l'un se distingue de l'autre mais aussi se sont complémentaires dans les points suivantes :

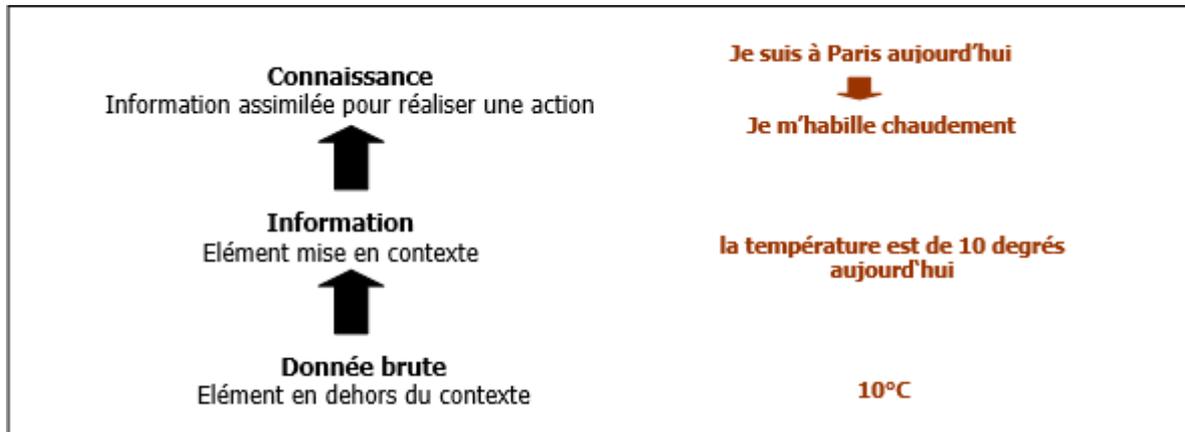
- L'information est un élément de la connaissance. En effet, la connaissance est un stock d'informations potentielles (A.M Mc DONOGH, 1963)<sup>14</sup> analysées, réfléchies, contextualités et assimilées destinées à une utilisation futur.
- L'information accroît les connaissances de l'individu sur la réalité, car la connaissance est un résultat de processus d'apprentissage de l'information.

---

<sup>13</sup> Cité par FRANCE LANORD.B, « information », encyclopédie des sciences de gestion, 1992 p 831-837

<sup>14</sup> Ibid.

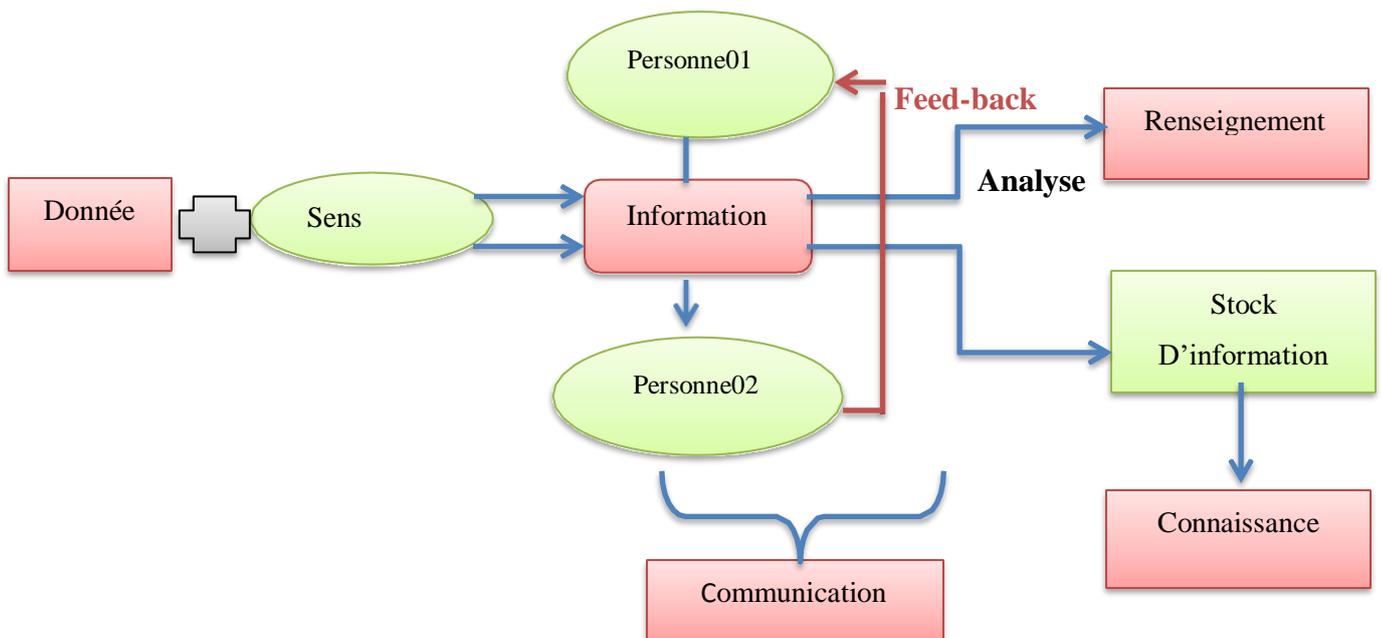
Figure°02 : Le modèle hiérarchique de la connaissance



Source : TOUPIN LEMAIRE.S ; « Outils et méthodes de diffusion des résultats de la veille, Le cas du Centre International d'Etudes Pédagogiques (CIEP) » ; mémoire pour obtenir le Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD ; conservatoire national des arts et métiers ; novembre 2009, page 03 ; [https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem\\_00524364](https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00524364)

Nous présenterons ci-dessous une figure récapitulatif qui montre la différence entre : donnée, information, communication, connaissance et renseignement :

Figure n°03 : La différence entre information, donnée, renseignement, communication et connaissance.



Source : Conception personnelle à partir de revue de littérature

## **1-2- Les typologies de l'information :**

Il existe une multitude de types d'informations que nous classerons comme suite :

### **1-2-1- Classification selon la finalité de l'information :**

Dans ses études sur le monde de l'information de l'entreprise, LESCA.H en 1995 distingue trois types d'information au sein de l'entreprise ainsi que trois flux<sup>15</sup>.

#### **1-2-1-1- Les types d'information :**

Pour LESCA.H il existe trois types d'informations au sein de l'entreprise à savoir ; l'information de fonctionnement, l'information d'influence et l'information d'anticipation

##### **a- Information de fonctionnement :**

Appelée aussi information d'activité ou information « pour faire », se sont des informations nécessaires au fonctionnement mécanique de l'entreprise sans eux les tâches courantes de celle-ci ne pourraient pas être réalisés. Les informations de fonctionnement sont très formalisées, elles sont liées à des tâches répétitives au sein de l'entreprise.

L'information de fonctionnement quant à elle peut se subdiviser en 2 sous types : information de commande et information de contrôle.

**Exemples :** La commande du client, La commande de fournisseur, La fiche de stock, Le bilan de l'entreprise, La fiche de contrôle, Le bulletin de salaire des employés, Le bon de travail ....

##### **b- Informations d'influence (de convivialité) :**

Les informations d'influence ont pour objectif d'influencer (motiver, stimuler, coordonner) les acteurs internes (les personnels) et externes de l'entreprise. Elles ont un caractère relationnel et elles peuvent être représentées sous forme formelle ou informelle.

Cette information constitue le ciment de chaque organisation, car elle est la source de cohérence des actions de travail. **Exemple :** Pour les acteurs internes, les informations suivantes sont des informations d'influence : bruits de couloirs, notes de services, communications interne ;

---

<sup>15</sup> LESCA.H et LESCA.E, op cité page 13.

Pour les acteurs externes, les informations d'influence prennent les formes suivantes : publicité, plaquettes pour les actionnaires, catalogue produit destinées aux clients.

### **c- Informations d'anticipations (d'évolution) :**

Les informations d'anticipation dit aussi les informations d'évolution sont des informations de contenu certain, incertain, ambigu, fragmentaire, contradictoire, mensonge, ... qui concernent l'entreprise dans son ensemble. Ces informations permettent à l'organisation d'anticiper le changement de son environnement pour en tirer un avantage ou d'éviter un risque à venir dans un contexte d'incertitude. Dans l'entreprise et surtout au côté stratégique ces informations sont indispensables pour la conception des stratégies et l'évolution de cette dernière, elles donnent une vision loin du quotidien. Ce type d'information est l'objet de la démarche de veille stratégique.

**Exemple :** Information sur un concurrent qui va peut-être sortir un nouveau produit prochainement ; Information (rumeur) sur un changement dans la réglementation ou la législation touchent un produit que fabrique l'entreprise, ...

### **1-2-1-2- Les flux d'informations :**

Ces flux sont au nombre de trois :

#### **a- Flux d'information interne à l'entreprise :**

Ce sont des informations produites à l'intérieur de l'entreprise pour elle-même (pour son propre usage). Elles concernent les trois typologies d'informations citées au-dessus.

**Exemple :** circuit d'information de production, comptable, commercial, note de service de la direction, ...

#### **b- Flux d'information orientés de l'intérieur vers l'extérieur de l'entreprise :**

Ce sont des informations produites par l'entreprise à destination extérieur.

Elles concernent plutôt des informations de fonctionnement et d'influence sur des acteurs externes à l'entreprise que les informations d'anticipation.

**Exemple :** facture des clients, commande aux fournisseurs, publicité, sponsoring

**c- Flux d'informations orientés de l'extérieur vers l'intérieur de l'entreprise :**

Ce sont des informations prélevées sur l'extérieur et utilisées par l'entreprise. Dans ce cas l'information concernée est l'information d'anticipation. L'entreprise devrait être à l'écoute prospective de son environnement pour qu'elle ne serait pas surprit.

**1-2-2- Classification selon la valeur stratégique :**

Selon la valeur stratégique de l'information et ses moyens d'acquisitions, **l'association française de normalisation (AFNOR)** propose trois niveaux d'informations<sup>16</sup> :

**1-2-2-1- L'information blanche ou ouverte :**

Il s'agit des informations publiques facilement accessibles, elles se trouvent dans les publications scientifiques, livres, la presse, les bases de données, les foires, internet, ...

Ce type représente 80% de l'information mondiale.

**1-2-2-2- L'information grise :**

Il s'agit de l'information à statut incertain, avec une valeur stratégique importante visée par la veille stratégique. L'accès à ce type d'information est l'égal cependant, il est difficile car son existence est moins facile à le connaître et souvent informel (conférence, discussions, ...) l'information grise représente 15% de l'information mondiale. Elle est discrète mais pas secrète.

**1-2-2-3- L'information noire :**

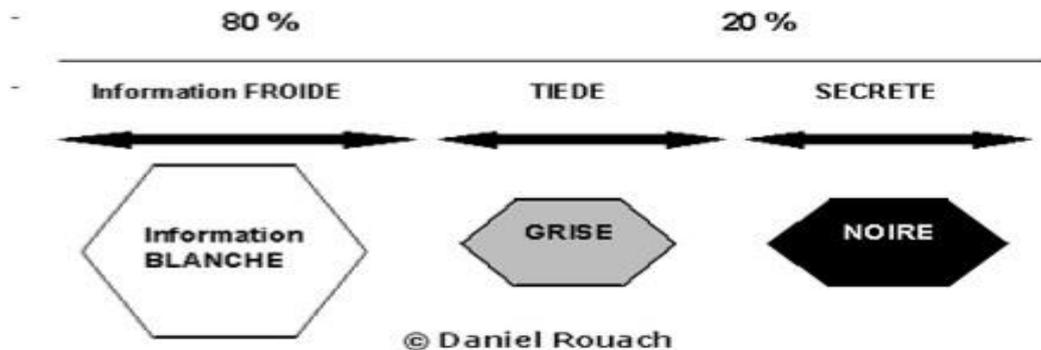
Il s'agit d'information secrète hautement sécurisée. Elle peut être existée sous forme de : note interne, des accords de secret, des documents confidentiels, ... l'accès à cette information est illégal cela est considéré comme espionnage industriel peut entrainer des poursuites judiciaires. Ce type d'information représente 5% de l'information mondiale.

La figure n°04 présente ces trois types d'information classée selon leur importance stratégique

---

<sup>16</sup> DIAKHATE.DJ ; « veille stratégique » ; 2010/2011 ? [www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf-maj.pdf](http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf-maj.pdf)

**Figure n°04** : Le degré de l'information.



Source : DIAKHATE.DJ ; « veille stratégique » ; 2010/2011 ? [www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf-maj.pdf](http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf-maj.pdf).

### 1-2-3- classification en fonction de la source :

ROUACH.D distingue quatre types d'informations pour l'entreprise se sont<sup>17</sup> :

- Information de type texte ;
- Information de type firme ;
- Information de type expertise ;
- Information de type foire et exposition ;

Ces types d'informations peuvent être regroupés dans deux grandes catégories en fonction de degrés de formalisation et de structuration :

<b>- source formelle :</b> . Information de type texte	<b>- source informelle :</b> . Information de type forme . Information de type expertise . Information de type foire et exposition
---	---

#### 1-2-3-1- L'information formelle :

Elle est toute information inscrite sur un support physique (papier, électronique, ...). Elle représente 70% de l'ensemble des informations recherchées par les entreprises.

---

<sup>17</sup> ROUACH.D ; « la veille technologique et l'intelligence économique » ; édition presse universitaire de France, 1996, paris

Ce type concerne tous les domaines de l'entreprise : économique, politique, technologique, ... elle peut être trouvée à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

L'information formelle ou bien l'information de type texte peut faire l'objet de traitement statistique informelle permettant d'effectuer des analyses globales très performantes. Par le biais de ces traitements on peut savoir qui fait quoi ? Avec qui ? Ou quand ?

### **1-2-3-2- L'information informelle :**

Ce type d'information est l'opposé du premier, l'information informelle (ou information de terrain) est constatée à partir : d'opinions, des jugements, des échanges verbaux et extra professionnel. Elle est une information de grande valeur puisque l'accès à cette dernière ainsi que la recherche et la collecte sont difficiles, l'individu doit se déplacer, passer du temps, sentir, toucher et percevoir l'information dont il a besoin.

Dans cette catégorie se trouvent les types d'informations suivantes :

#### **a- Les informations de type firme (flou) :**

Ce sont des informations obtenues à travers des réunions avec des acteurs externes à l'entreprise tels que : les fournisseurs, les clients, stagiaires étrangers, ... la collecte de ces informations doit être faite d'une manière organisée ce qui fait que toutes les observations retenues dans ces réunions sont mentionnées dans les rapports d'étonnement (ou fiches d'observation) pour une utilisation ultérieure.

#### **b- L'information de type expertise :**

Il s'agit du savoir-faire et des connaissances des acteurs à l'intérieur de la firme. Elles constituent une grande partie de sa mémoire.

#### **c- Les informations de type foire et exposition :**

C'est une source qui représente un grand intérêt pour l'entreprise, la rencontre entre fabricants, fournisseurs, acheteurs et chercheurs peut amener à obtenir des informations précieuses.

**Tableau n°01** : Classification des informations selon de degré de formalisation.

Source d'information		Type d'information	Exemples
Information formelle	Interne	Information de type « texte »	- les rapports Les statistiques de vente - les comptes rendus des missions
	Externe		- les actes de colloques - la presse - les films industriels - les livres - les reportages de télévision ou de radio - les banques et les bases de données scientifiques, techniques ou économiques
Information informelle	Interne	Information de type expertise	- discussions entre les experts de la firme - les réunions intérieures
	Externe	Information de type firme	- réunions avec les clients, les fournisseurs, les concurrents, ... - missions et voyages d'étude
		Information de type foire et exposition	- les expositions et les salons - les colloques et les congrès - les foires

**Source** : Conception personnelle à travers la revue de littérature.

### **1-3- Le rôle de l'information dans l'entreprise :**

Selon les études, l'information occupe une place importante dans l'entreprise, elle peut être une source de prise de décision, une source de performance et de compétitivité et une source d'innovation. Nous développerons cette idée dans ce qui suit ;

#### **1-3-1- L'information comme source de prise de décisions :**

« La bonne information à la bonne personne pour prendre la bonne décision » M.PORTER.

Aujourd'hui nous parlons d'une économie de savoir où l'information est considérée comme matière première stratégique des entreprises, elle permet d'accroître la maîtrise de l'environnement et de réduire l'incertitude dans la prise de décision. H.SIMON la considère comme un élément essentiel dans le processus de prise de décision, elle intervient dans la phase dit intelligence dans le model « Intelligence, Modélisation, Choix » (IMC). C'est pour cela qu'un cadre passe en moyen 30% de son temps à la recherche d'informations divers<sup>18</sup>.

L'information intervient avant et après la prise de décision. En effet, en amont de la prise de décision soit stratégique ou opérationnelle la collecte d'information devrait être complète c'est-à-dire avoir des informations pertinentes, fiables, précises et récentes pour choisir la décision la plus pertinente possible. Concernant la phase après la prise de décision une transmission est indispensable de la décision prise aux membres de l'entreprise de manière à ce qu'elle soit comprise, acceptée et appliquée par tous en conformité avec l'objectif défini. Cependant la collecte d'information permet à la fois de suivre les conséquences de la décision prise et de mesurer son efficacité.

Il est claire que l'information est une ressource stratégique primordiale aide les décideurs à prendre des décisions pertinentes, néanmoins, leurs capacités de collecte et de traitement de cette information est limité (SIMON, 1980). Deux systèmes développés récemment peuvent pallier cette rationalité limitée des individus : le système d'information et le système de veille.

*« Le système d'information est ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures [...] permettant d'acquérir, de traiter et de stocker des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans et entre des*

---

<sup>18</sup>PATEYRON.E, op, cité, page 19

*organisations* ». (R. REIX, 2004)<sup>19</sup> son rôle est de transformer les données en informations et restituer, au moment opportun, à ceux qui en ont besoin pour contrôler, coordonner ou prendre des décisions ainsi que la communication entre le système de pilotage et le système opérationnel.

Cependant la veille « *est un processus informationnel par lequel une organisation se met à l'écoute de son environnement pour décider et agir dans la poursuite de ses objectifs* ». (BROUILLARD, 2002), les décideurs font appel à ce système de veille pour trois raisons (PLANE, 2003) qui sont<sup>20</sup>.

- Premièrement, le décideur n'a pas une vision globale de l'environnement de l'entreprise, il peut difficilement traiter la totalité de l'information disponible.
- Deuxièmement, le décideur ne cherche pas à maximiser les conséquences de ses choix, mais recherche un certain niveau de satisfaction et un rapport correct entre la décision prise et les résultats atteints.
- Troisièmement, l'être humain n'a pas de préférences claires et hiérarchisées mais des aspirations variables selon les moments et les situations

### **1-3-2- L'information source de la performance d'entreprise :**

Une entreprise performante est une entreprise efficace et efficiente à la fois c'est-à-dire elle atteint ses objectifs fixés en minimisant les coûts et les moyens misent en œuvre.

L'information est au cœur de la performance de l'entreprise, son rôle est triple :

- Elle influence sur le comportement du personnel à l'intérieur de l'entreprise pour qu'ils suivent les objectifs fixés, mais aussi sur le comportement de ses partenaires à l'extérieur pour qu'ils agissent à la faveur de l'entreprise.
- Elle est un facteur de production, grâce à l'information pertinente, la firme peut créer et mettre sur le marché des produits à forte valeur ajoutée.

---

<sup>19</sup>Cité par TCHOUASSI.G, op cité, page 79

<sup>20</sup>BOURAI.S « L'amélioration des pratiques de veille en entreprise : Approches analytiques et expertes de l'intervention » thèse de doctorat, Université Paul Verlaine – Metz, 2009 [www.thèse.fr](http://www.thèse.fr), page 55.

- Elle est un outil de création de synergie, à travers l'information l'entreprise identifié son chaînon faible et essaye de les rendre efficace puisque sa performance est conditionnée par ce dernier.

L'information est donc une ressource productive à part entière de plus en plus importante pour le succès économique des entreprises.

La mauvaise gestion de l'information provoque des retards, un gaspillage du temps et de moyens financiers, un manque de compétitivité, et même dans des cas extrêmes, la fermeture de l'entreprise.<sup>21</sup>

### **1-3-3- L'information comme source de l'innovation :**

Certes l'information permet de réduire l'incertitude de l'environnement de l'entreprise mais aussi elle permet de stimuler l'innovation qui est un choix indispensable pour les entreprises. En effet, l'origine de l'innovation n'est pas toujours les centres de recherche & développement, plusieurs réflexions et discussions (GORIA, 2009), (COHEN.C, 2007) montrent que les informations de toutes natures (économiques, sociales, légales, sécuritaires et surtout technologiques) peuvent être source de déclenchement d'un processus de changement, de création ou d'innovation.

La première étape de ce processus consiste à faire l'état de l'art, celle-ci se traduit par une recherche des informations pertinentes. Ces dernières s'acquièrent à travers une démarche structurée autour de quatre étapes<sup>22</sup> :

- Identification des mots clés
- La recherche des informations
- Le traitement des informations pertinentes trouvées
- La formulation des résultats

Cette démarche constitue la première étape d'un processus d'innovation.

Prenant l'exemple du Japon qui est un pays leader dans le domaine des innovations technologiques, son succès est dû à sa démarche de recherche de l'information technologique à l'extérieur, à la copier et s'en inspirer pour des produits identiques ou nouveaux.

---

<sup>21</sup> PATEYRON.E, op, cite, page 20.

<sup>22</sup> BOURAIS, op cité, page 57

## ***Chapitre01 : La veille stratégique : cadre conceptuel.***

---

Comme nous avons cité avant COHEN.C, appui cette idée en disant qu'avant les années 80, seulement 5% des produits japonais étaient issus d'une technologie originale, le reste était issu d'une technologie ou d'une idée prévenante de l'étranger, ou bien dérivée ou adaptée à partir d'une technologie totalement importée.

En conclusion, nous pouvons dire que l'entreprise est confrontée à un grand nombre d'informations existées sous multiples formes chaque jour, « *on a déjà produit plus d'informations au cours des trente dernières années que pendant les dix milles ans précédents* »<sup>23</sup>. Pour que ces informations soient utiles, elles vont passer dans un système appelé système de veille stratégique.

### ***Section 02 : Le concept de la veille stratégique***

Cette section sera consacrée au concept de la veille stratégique : ses origines, sa définition, ses typologies, son utilité au sein de l'entreprise et son cycle de renseignement.

#### **2-1- L'historique du concept de veille stratégique :**

La veille est une pratique récente développée avec l'émergence de la société de connaissance, où l'accès à l'information fiable est pratiquement difficile. Les entreprises trouvaient qu'une mise en place d'une nouvelle forme de gestion de l'information est indispensable pour leur survie sur des marchés de plus en plus concurrentiels.

La discipline de la veille a vu le jour vers les années 1950 aux USA sous forme de veille concurrentielle. Et en Europe vers les années 1980 sous forme de veille technologique.

DJEFLAT, 2004 a constaté que le développement cette discipline a passé par quatre étapes citées dans le tableau suivant :

---

<sup>23</sup>PATEYRON.E, op, cité, page 18

**Tableau n°02** : les étapes de développement de la veille stratégique d'après (DJEFLAT, 2004)

<i>Etapes</i>	<i>Caractéristiques</i>	<i>Remarques</i>
<b>Etape 01</b>	La notion de veille technologique a débutée dans le domaine des informations scientifiques et techniques qui couvre essentiellement les disciplines processus industriels et recherche/développement	L'objectif de la veille technologique était l'amélioration de la compétitivité interne des entreprises industrielles.
<b>Etape 02</b>	L'élargissement des préoccupations des industriels à l'aspect « marchés ». Cet élargissement s'est concrétisé par la naissance de la veille concurrentielle (économique)	Le marketing était à l'origine de cet élargissement
<b>Etapes 03</b>	Elargissement des préoccupations aux décideurs des entreprises. D'où la naissance de la veille stratégique	La veille stratégique est appelée également veille globale
<b>Etape 04</b>	Elargissement des préoccupations à grande échelle avec la naissance de la notion intelligence économique.	

**Source** : DJEBABRA.M et al, « Implantation de la fonction veille stratégique dans une unité industrielle : cas de la SCIMAT-Algérie » ; *Intelligences Journal* – numéro 1 – septembre 2012, [http://odel.irevues.inist.fr/isj/docannexe/file/135/a03\\_djeghdjegh\\_fr\\_pdf.pdf](http://odel.irevues.inist.fr/isj/docannexe/file/135/a03_djeghdjegh_fr_pdf.pdf)

## **2-2- Définition du concept de veille stratégique et caractéristique de ses informations :**

Le concept de la veille stratégique été l'objet de plusieurs études, dans le but de le développer à la faveur des entreprises, nous présenterons ci-après son acception par différents auteurs ainsi les caractéristiques de ses informations.

### **2-2-1- Eléments d définitions :**

L'entreprise devrait être à l'écoute de son environnement soit interne ou externe, la veille stratégique est un processus qui lui permet de surveiller de manière continue son environnement et l'anticiper ses actions à venir. Elle sert à collecter des informations pertinentes, les analyser et les diffuser aux directeurs pour la prise de décision stratégique.

Plusieurs études et analyses ont été faites pour définir ce concept, commençant par l'étude étymologique qui montre que le mot veille est issue du latin « vigilia », il est dérivé du verbe « vigere » qui veut dire « être bien vivant, vigoureux ou éveillé »<sup>24</sup>. Il désigne l'action de rester éveillé pendant le temps normalement consacré au sommeil.

Pour la norme **XP X50-053 de l'Association Française de Normalisation** « *La veille est une activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, concurrentiel..., pour en anticiper les évolutions* »<sup>25</sup> (AFNOR, 2009). En outre **l'Institut National des sciences et Techniques de la Documentation l'INTD** considère la veille comme « *Dispositif organisé, intégré et finalisé de collecte, traitement, diffusion et exploitation de l'information qui vise à rendre une entreprise, une organisation, quelle qu'elle soit, capable de réagir, à moyen et long termes, face à des évolutions ou des menaces de son environnement, que celles-ci soient technologiques, concurrentielles, sociales, etc.* »<sup>26</sup>. Par ailleurs, LESCA apporte que « *la veille stratégique est le processus collectif continu par lequel un groupe d'individu traquent, de façon volontariste, et utilisent des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise, dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire l'incertitude en général* » dans le point de vue de (H.LESCA, 1997).<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> CHARTAND.M ; « La veille stratégique, un outil de la décision et du changement » ; édition université de Québec école nationale d'administration publique ; Coup d'œil, vol. 9, n° 1, février 2003 page 02  
[cerberus.enap.ca/Observatoire/docs/Coup\\_oeil/CDOv9no1fev03.pdf](http://cerberus.enap.ca/Observatoire/docs/Coup_oeil/CDOv9no1fev03.pdf)

<sup>25</sup> CHARTAND.M, op cité, page 03

<sup>26</sup> GEROUDET.M ; « De la veille métier à la veille stratégique : quels enjeux pour les bibliothèques ? » ; Diplôme de conservateur des bibliothèques ; université de Lyon, 2013, page 15.

<sup>27</sup> LESCA.H ; « veille stratégique : la méthode L.E.SCaning » ; édition EMS, 2003, paris, page 7.

A travers les définitions citées ci-dessus, nous pouvons déduire les caractéristiques essentielles liées à la notion de veille stratégique, ce sont les suivantes :

- **Stratégique :**

Le terme « stratégique » est utilisé pour indiquer que les informations fournies par la veille sont stratégiques et elles sont destinées aux responsables des entreprises pour les aider à prendre des décisions stratégiques concernant la survie et la compétitivité de leurs entreprises, elles ne concernent pas les activités habituelles et quotidiennes de cette dernière. PATEYRON.E préfère remplacer l'adjectif « stratégique » par le triptyque « réception-interprétation-action ».

- **Type de veille :**

« La veille stratégique » est une expression générique qui regroupe les différents type de veille (la veille technologique, la veille concurrentielle, la veille commerciale, ...) l'entreprise n'est pas obligée de mettre en place toutes ces veilles spécifiques, elle devrait juste choisir celle ou celles qui lui apparaissent la plus adaptée à sa situation.

- **Volontariste :**

La veille stratégique n'est pas un acte passif se limite à une simple surveillance de l'environnement, au contraire, elle est un acte proactif qui vise à anticiper des événements avant qu'il ne soit pas trop tard pour agir. Cette activité n'est pas imposée par rien ni personne, elle est le résultat d'un esprit des dirigeants qui ne veulent pas être surprit par des évènements futurs.

- **Intelligence collective :**

Le mot intelligence est accordé généralement à une personne individuelle mais dans la veille stratégique ça ne pourrait pas être le cas, car elle est une démarche collective de création de sens. Elle fait intervenir volontairement divers membres de l'entreprise, chacun en fonction de ses activités et ses compétences pour mettre en commun leurs capacités de détecter des évènements, d'en parler, de les interpréter ensemble et d'en tirer des enseignements utile pour l'action.

### **- Environnement :**

Il s'agit de l'environnement extérieur de l'entreprise qui se constitue d'acteurs agissants (clients, fournisseurs, concurrents, partenaires,...) cet environnement n'est pas un objet statique dans le point de vue de la veille stratégique. Il sera défini de façon opératoire, particulièrement au moment de parler du ciblage de la veille stratégique.

### **- Créer :**

En prenant compte des caractéristiques des informations souhaitées, la veille stratégique englobe des phases d'interprétations, des signes d'alerte précoces qui se rassemble à la créativité. Certainement, des informations souhaitées ne décrivant pas des évènements déjà réalisés, mais permettant de créer une vision volontariste, l'interprétation et la création s'appuie sur les signes captés et la compétence des personnes chargés d'interpréter les informations.

### **- Anticipation :**

La définition de la veille stratégique donne de l'importance à l'anticipation et la détection de changements et aussi d'éventuelles ruptures qui pourraient survenir dans l'environnement pertinent de l'entreprise. La recherche d'informations à caractère anticipatif va fournir des éclairages sur le futur de l'entreprise.

### **2-2-1-1- La veille stratégique vs la surveillance :**

La surveillance « *est une collecte régulière d'informations pertinentes pour une entreprise ou un organisme et sa communication à un nombre restreint d'intéressés* ». <sup>28</sup>  
Lorsqu'il s'agit de la simple surveillance l'entreprise réagit en fonction des changements de son environnement. En revanche « *La veille stratégique requiert de surveiller l'environnement global de l'entreprise en vue d'anticiper les opportunités et les menaces* » <sup>29</sup>  
Là où la veille analyse et anticipe pour agir, la surveillance résume.

---

<sup>28</sup> CHARTAND.M ; op cité, page2

<sup>29</sup> LEYMARIE.A ; « La diffusion des résultats de la veille : enjeux, méthodes et pratiques. Le cas de l'Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques (INERIS) » ; mémoire pour obtenir le Titre professionnel Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD ; institut national des sciences et techniques de documentation ; 29/09/2011 ; [https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem\\_0067982](https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_0067982), page 13.

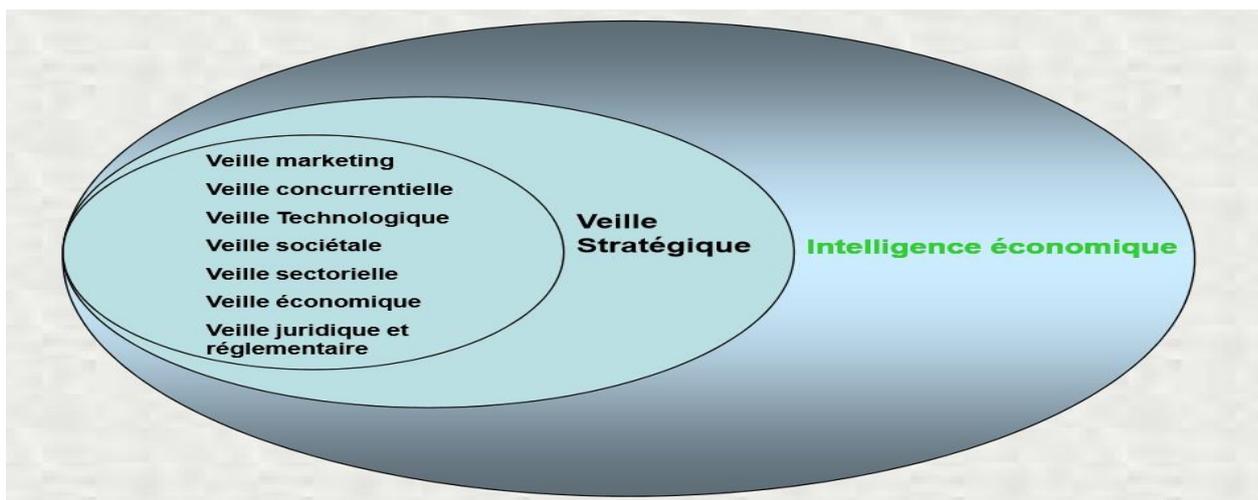
**2-2-1-2- La veille stratégique vs l'intelligence économique :**

L'intelligence économique ou « compétitive intelligence » comme l'appellent les anglosaxons est une pratique récente, elle s'émergea vers les années 1990 en France. ROUACH.D la considère avant tout une culture et un mode d'action dont sa raison d'être est **savoir et prévoir**<sup>30</sup>.

Le concept de l'intelligence économique est souvent confondu avec la veille stratégique, MARTRE.H et la norme **AFNOR XPX50-053** la définit comme étant « *l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'organisme, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût* ». <sup>31</sup>

Cette définition nous indique que la veille stratégique et l'activité de l'anticipation est une composante de l'intelligence économique avec la protection de l'information et de l'influence et le lobbying, et que l'intelligence économique est une activité macro-économique qui a une vision globale sur le contexte et l'activité économique d'une nation contrairement à la veille qui se limite à l'entreprise (contexte micro-économique)

**Figure n°05 :** Distinction entre veille stratégique et intelligence économique



**Source :** « veille stratégique en entreprise ; communication, Gouvernance et Intelligence Economique » ; Colloque International UFC Alger 14-16 Juin 2008, page 16

<sup>30</sup> ROUACH.D, op cité, page 11

<sup>31</sup> LEYMARIE.A op, cité, page 16

### **2-2-2- Les caractéristiques de l'information de la veille stratégique :**

L'objet de la veille stratégique est les informations à caractère anticipatif, ANSOFF.I leur donne la nomination de « signales faibles »<sup>32</sup>quoique LESCO.H préfère l'expression de « signes d'alerte précoce » parce que l'expression de « signales faibles » est mal comprise par les dirigeants des entreprises. Un signal peut être qualifié de «faible» lorsqu'il a les caractéristiques suivantes:

#### **2-2-2-1- Qualitatives :**

Les informations de la veille stratégique sont qualitatives pour la grosse majorité d'entre elles. Elles sont de plusieurs types d'information pas seulement des chiffres (constat comptable). Les signales faibles peuvent prendre différentes formes telle que : phrase saisie dans une réunion, dans un salon de colloque, brève coupure de presse, issue d'un journal de quartier, observations faites sur un chantier, ...

#### **2-2-2-2- Fragmentaires :**

Les informations issues de la veille stratégique ne peuvent se présenter que sous formes de bribes patiemment collectées, sélectionnées, interprétées et validées. Prise isolément, chaque information est insignifiante et suspecte, mais rapprochée d'autres informations, elle prend progressivement sens.

#### **2-2-2-3- Incomplètes :**

Par le fait même de leur nature et des difficultés à les obtenir en temps voulu, les signes d'alerte précoce sont inévitablement des informations incomplètes, mais ceci n'empêche pas à en faire exploitation fructueuse ainsi que nous le verrons plus loin de création de sens.

#### **2-2-2-4- Incertaines :**

Les informations de veille stratégique à caractère anticipatif constituent des alertes, des pistes, des signes généralement noyés du bruit. Qui doivent faire naître des interrogations et des hypothèses dans l'esprit des responsables, et ne sauraient constituer des certitudes. Elles doivent donc faire l'objet d'un traitement particulier, pour les fiabiliser, avant d'être prises au sérieux.

---

<sup>32</sup> LESCO.H, op cité page 22

### **2-2-2-5- Imprécises :**

Souvent les signes d'alerte précoces manquent de la précision que l'on souhaitait et sont ambigus. Cette dernière qui est inévitable doit être prise en compte dans le choix des supports que l'on utilisera pour les faire calculer.

De ces caractéristiques, un dispositif de veille stratégique doit permettre la capitalisation des informations en vue de les consolider, de les recouper, de les valider, et d'amplifier les signes de faible intensité à l'origine.

### **2-3- Les typologies de la veille stratégique :**

Les types de veille sont multiples, elles peuvent être classées en fonction du domaine d'application dont se trouve ; la veille stratégique, la veille commerciale, la veille concurrentielle, la veille technologique, la veille sociétale, ... ou en fonction du temps dont se trouve ; la veille ponctuelle, la veille occasionnelle, la veille périodique a veille permanente. Cependant, l'entreprise peut mettre en œuvre le type de veille qui lui soit utile par rapport à ses besoins d'information.

#### **2-3-1- Les domaines de la veille :**

Nous présenterons ci-après les différents types de veille classées selon leur domaine d'application :

##### **2-3-1-1- La veille commerciale :**

La veille commerciale vise à collecter les renseignements relatifs à l'environnement commercial de l'entreprise. C'est l'activité par laquelle une entreprise surveille ses clients, mais aussi ses fournisseurs, ses sous-traitants, ses partenaires dans l'élaboration des produits et services.

Elle écoute donc en permanence le marché et répond aux questions suivantes :

- Quelles sont les capacités de mon client, mes fournisseurs, mes partenaires (part de marché, localisation géographique, ...) ?
- Quelles sont les caractéristiques des produits de mes concurrents (évoluer leur capacité d'innovation) ?

- Quelles matières et les procédés de fabrication utilisées pour leur produits, quels sont les prix des produits concurrents ?
- Quelles sont les compétences de la main d'œuvre concurrente ?

**2-3-1-2- La veille concurrentielle :**

Elle est destinée à surveiller l'environnement concurrentiel d'une entreprise : concurrents, brevets, fournisseurs, stratégies, positionnement sur le marché ...

**2-3-1-3- La veille technologique :**

Elle porte sur l'étude, le suivi, des tendances et évolutions des aspects techniques et technologiques susceptibles d'influer sur l'activité de l'entreprise : brevets, innovations, recherche et développement ...

**2-3-1-4- La veille sociétale :**

Elle est liée à l'environnement d'une société, souvent exportatrice : aspects économiques, géopolitiques, socioculturels, réglementaires, juridiques et législatifs, .....

Elle répond à :

- Quelle est la réglementation en vigueur dans les zones géographiques d'exportation ?
- Quelles est votre capacité de réaction face au processus d'évolution des réglementations ?
- Quelles sont les normes applicables à chaque produit et à chaque marché ?

**2-3-1-5- La veille juridique et réglementaire :**

Elle consiste à suivre les évolutions des textes de loi ainsi que les normes et les règlements qui peuvent avoir une incidence sur l'offre et les modes de fonctionnement de l'entreprise.

### **2-3-2- Les quatre temps de la veille :**

Les activités de veille peuvent se dérouler en plusieurs phases temporelle ;

#### **2-3-2-1- La veille ponctuelle :**

Elle correspond à « un état de l'art » ou une analyse de l'existant à un moment donné, dans un contexte donné. Elle se rapproche d'une étude de marché.

#### **2-3-2-2- La veille occasionnelle :**

C'est une surveillance organisée sur des thèmes-cibles. Dans cette phase, l'entreprise a déjà pris conscience de la cible à surveiller en permanence.

#### **2-3-2-3- La veille périodique :**

C'est une surveillance régulière de la cible selon la question et la périodicité des sources à surveiller. Elle s'apparente aux : bilans de sociétés, rapports et études, articles de magazines, ...

#### **2-3-2-4- La veille permanente :**

Elle permet de capter les signaux faibles, les informations dites d'alerte dans l'ensemble de l'environnement. Elle résulte à la fois des fonctionnements d'un « radar de croisière » (information recherché volontairement) et d'un « radar d'alerte » (qui la « trouve »).

### **2-4- L'utilité de la veille stratégique au sein de l'entreprise :**

L'évolution rapide des éléments de l'environnement (Les besoins des clients, Les culture et modes de vies, Les besoins d'innovation, Les produits qui se renouvellent vite, Les concurrents et les marchés qui devient nombreux et à l'échelle planétaire, Les normes et les législations qui changent en permanence) rend l'accès à l'information une question stratégique. La veille stratégique au tant que pratique de collecte d'information se trouve utile dans ce contexte. Selon ROUACH.D elle permet de<sup>33</sup> :

---

<sup>33</sup> ROUACH.D, op cité, page 91.

- Renforcer la performance des processus créateurs de valeur dans l'entreprise (achat, commerce, ressource humaine, innovation) ;
- Gagner de temps: trouver grâce à la veille la bonne information et ceci sera rapidement.
- Évite des situations de non-brevetabilité: Une «veille brevet» supprime des erreurs fatales ;
- Apports de données décisives lors de négociations: La «veille concurrentielle» entraîne de meilleurs résultats ;
- Maîtriser son propre patrimoine scientifique et technologique: En se situant en permanence vis-à-vis des concurrents ;
- Détecter les menaces et opportunités du marché ;
- Repérer les bonnes stratégies d'influence dans des milieux difficiles d'accès ;
- Augmenter la capacité d'innovation de l'entreprise ;
- Accroître la capacité de réaction : être prêt au bon moment donc anticiper en amont,
- Détecter suffisamment tôt à quel changement il faudra (peut-être) s'adapter ;
- Economiser des ressources, car « trop tard c'est plus cher » ;
- Anticiper les ruptures et éviter les surprises stratégiques mauvaises ;
- Réduire les risques et augmenter la sécurité.

Cependant, cette utilité de la veille stratégique dépend essentiellement de l'objectif de l'entreprise et de la volonté des managers.

#### **2-5- Le cycle de la veille stratégique (cycle d'information\cycle de renseignement) :**

Dans ce contexte de guerre d'information l'entreprise cherche à obtenir l'information utile avant les concurrents et savoir la rendre disponible à ceux qui savent en tirer profit, le dispositif de veille stratégique s'occupe de cette activité en la réalisant en quatre phases différentes (figure 06) ; se sont :

**La première phase consiste à identifier les besoins de l'entreprise en matière d'information.** Effectuer une surveillance efficace sur tous ce n'est pas possible, donc une définition des axes stratégiques sur lesquelles ce dispositif va se focaliser est indispensable.

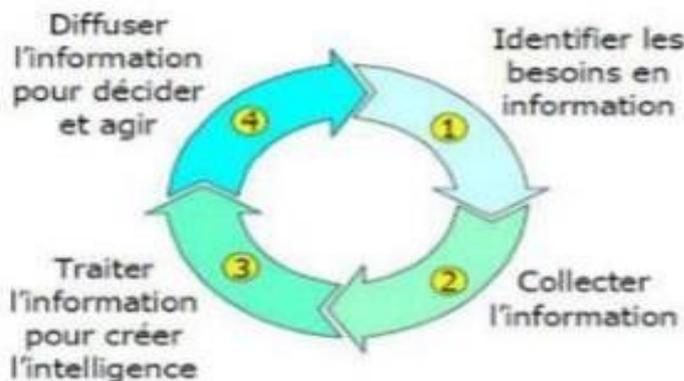
**Dans la deuxième phase une collecte d'information** pertinente s'effectue en fonction des axes stratégique fixés dans la première étape. Il faudrait d'abord identifier à la fois les sources d'informations existantes au sein de l'entreprise (information interne) et celles qui peuvent faire l'objet d'une recherche particulière (information externe).

**Quant à la troisième phase, des analyses et des traitements s'effectue sur les informations recueillies** par les personnes chargées de la veille. En effet, l'analyse va donc consister à estimer la qualité, la fiabilité et l'utilité des informations collectées, à les synthétiser (de façon claire et concise) et à les classer par axe stratégique de veille pour qu'elles seraient utilisées de manière optimal par les utilisateurs.

**La dernière étape de ce cycle est la diffusion**, elle consiste à acheminer des informations traitées et analysées aux acteurs qui ont exprimé leurs besoins à ces informations dans la première étape (se sont généralement les décideurs) pour qu'ils les utilisent.

Ce cycle d'information est considéré comme une démarche classique de la veille stratégique.

**Figure n°06** : le cycle de veille stratégique



**Source** : TCHOUASSI.G « Les besoins en information dans l'entreprise » ; revue congolaise de gestion 2017/2 numéro 24, page 63 à 92, <https://www.cairn.info/revue-congolaise-de-gestion-2017-2-page-63.htm>.

Donc nous pouvons dire que la veille stratégique est un sujet d'actualité, elle sert à détecter des signes d'alerte précoce au profit des décideurs, celle-ci ne s'improvise pas mais nécessite un dispositif spécial, c'est-à-dire des méthodes et des techniques appropriées, ainsi que des personnes formés dans ce but. La mise en place de ce dispositif sera l'objet de prochaine section.

### *Section03 : La mise en place d'un système de veille*

En se basant sur le cycle de renseignement, H.LESCA (2003) propose une démarche de veille stratégique appelée la méthode L.E.SCaning, elle est composée de neuf étapes présentée dans la figure (07) qui sont : le choix le domaine d'application de la veille, le choix de l'animateur (l' animation), le ciblage des informations pertinentes, la création collective du sens, le traque (la collecte), la sélection des informations trouvées, mémorisation et stockage des informations, la circulation et remontée des informations, la diffusion des informations et connaissances de la veille stratégique. La mise en place de cette démarche exige une entreprise qui a un esprit ouvert et une organisation flexible.

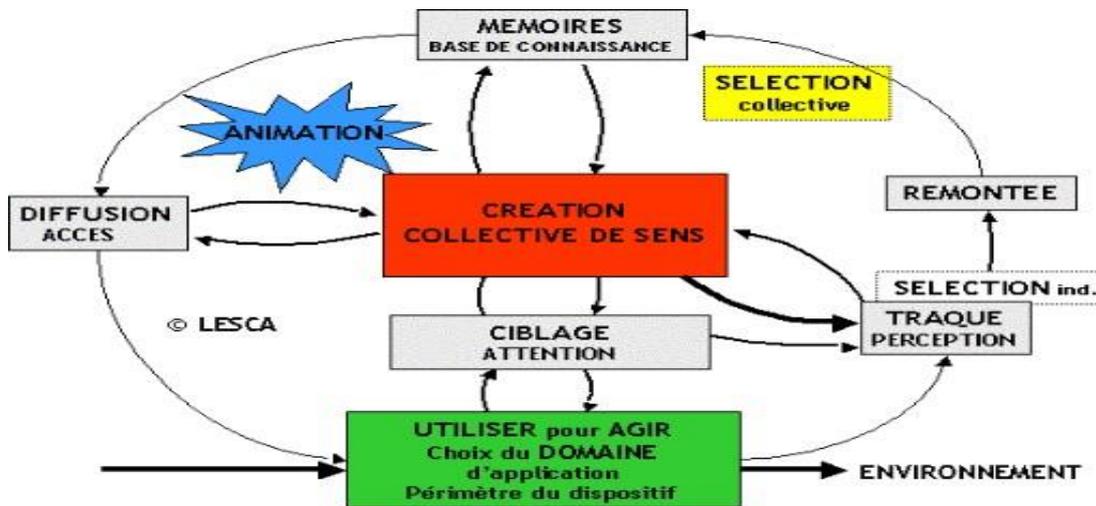
Avant de commencer tout travail de mise en place d'un système de veille dans n'importe quel domaine de l'entreprise ; technologique, concurrentiel, commercial, ... il faut commencer par une formalisation des objectifs de ce dispositif et de s'interroger sur les points suivantes :<sup>34</sup>

- Quels sont les enjeux d'un système de veille pour l'entreprise ? et son utilité ?
- Quel type d'informations qu'il va falloir prendre en compte dans ce système ?
- Comment organiser votre système de surveillance ?
- Cibler le domaine d'activité à surveiller ?
- Quels outils permettant de rechercher, de collecter, de trier et de diffuser l'information ?
- Comment sélectionner l'information : fraîcheur, pertinence, exhaustivité... ?
- Quelle stratégie optée pour la diffusion rapide de ces informations ?
- A combien ce système de veille vous reviendra : coût actuel, gain futurs ?

---

<sup>34</sup> Etude 3IE ; « la veille stratégique les yeux et les oreilles de votre entreprise » ; <http://www.3ie.org>

**Figure n°07** : La démarche de veille stratégique : la méthode L.E.SCAanning.



Source : [veille-stratégique.org/pages/3-lescanning.html](http://veille-stratégique.org/pages/3-lescanning.html)

### 3-1- Le choix du domaine d'application de la veille :

Dans cette première étape on choisit le domaine qui devrait être renforcé par la veille stratégique ainsi que la taille du périmètre de dispositif de la veille. En effet, d'abord il faudrait positionner ce dispositif dans l'organigramme de l'entreprise et cela dépend de sa taille, ce rattachement se fait en trois possibilités :

- Le niveau « groupe », auprès du président-directeur général.
- Le niveau « société », lorsque le groupe comprend plusieurs sociétés autonomes.
- Le niveau « division » (ou encore centre opérationnel)

Pour LESCA.H, la première mise en place d'un dispositif de veille dans l'entreprise devrait être rattachée à une direction opérationnelle parce que la petite dimension du dispositif permet de le rendre efficace.<sup>35</sup>

Ensuite, il faudrait délimiter la taille du dispositif et désigner les membres qui vont être inclus de dans tels que : les responsables hiérarchiques, les membres de comité de pilotage du projet de mise en place du dispositif, les clients, les animateurs de dispositif et les traqueurs de l'information. Pour LESCA.H démarrer le dispositif petit puis l'agrandir est

<sup>35</sup>LESCA.H ; op cité page 42.

privilegié, cela encourage l'apprentissage collectif des membres et les motive à produire des informations pertinentes dans les brefs délais.<sup>36</sup>

### **3-2- La nomination d'un animateur du projet de mise en place du dispositif de veille stratégique :**

L'animation est la tâche essentielle, elle consiste à donner une vie au processus de veille stratégique, c'est une activité vitale pour le fonctionnement durable du dispositif de veille.

L'animateur est la personne (ou les personnes) chargée (s) de l'animation du processus de veille, dans la première mise en place du dispositif il est considéré comme chef de projet cependant il est responsable de la pérennité de dispositif si ce dernier est déjà implanté.

L'animateur (ou l'animatrice) est chargé de plusieurs tâches à réaliser, ce sont les suivantes :

- L'animateur promeut la compréhension des objectifs de dispositif de veille par ses membres ainsi leur réalisation ;
- L'animateur doit avoir une capacité de conviction pour influencer et stimuler le comportement des membres de dispositif de veille et créer une dynamique de groupe ;
- L'animateur est vu comme étant un consultant prestataire de service, il chargé du suivi des demandes d'information par les membres de l'entreprise et de dispositif à la fois ;
- L'animateur est placé au cœur de dispositif de veille, il est chargé de la communication avec les différents individus de l'entreprise ;
- L'animateur est chargé aussi de la coordination entre les membres de dispositif de veille, aussi il coordonne leurs tâches et leurs réflexions pour faire émerger interprétations et du sens ;
- L'animateur doit mesurer la performance de son dispositif de veille stratégique et connaître ses résultats ;
- Faire en sorte que les informations pertinentes ne sommeillent pas dans les armoires et les « têtes » des individus à l'intérieur même de l'entreprise.

L'animateur détient un profil spécial vu que sa principale mission est la communication et la coordination entre les membres de dispositif de veille, il est nécessaire que celui la détient les compétences suivantes :

---

<sup>36</sup> [www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org). Consulté le 13/11/2018.

- Une compétence de communication ;
- Une compétence pédagogique ;
- Une compétence de médiateur et négociateur

### **3-3- Le ciblage :**

Le ciblage selon LESCA.H, est une opération collective qui consiste à délimiter le périmètre de l'environnement extérieur de l'entreprise qui intéresse en commun les différents participants du processus de veille. L'environnement est constitué « d'acteurs »<sup>37</sup> agissants tels que : les concurrents, les clients, les fournisseurs, les partenaires, les investisseurs, ... . Sur ces acteurs certains « thèmes » d'information peuvent intéresser les décideurs plus que d'autres. Le résultat de cette opération s'appelle « cible ». Une cible est évolutive dans le temps. C'est sur cette cible que les membres du périmètre du dispositif de veille devront porter leur attention en priorité dans les étapes qui se suivent.

#### **3-3-1- L'objectif du ciblage :**

Le ciblage est une délimitation des sources et la précision des acteurs, des thèmes et la zone géographique à surveiller il se agit :

- Contourner le défi de l'expression « besoin d'information » du dirigeant. En effet, ces derniers trouvent une difficulté de préciser les informations stratégiques anticipatives qu'ils ont besoin c'est pour cela que la méthode L.E.SCAanning propose la solution suivante : « monsieur le dirigeant, ne dites pas de quelles informations anticipatives vous avez besoin, mais dit-nous quels acteurs et/ou quels thèmes vous semblent pertinent à scruter. Nous ferons le reste » ;
- Spécifier collectivement le champ ou la partie de l'environnement sur laquelle focaliser l'attention volontariste du dispositif, du moins pour une période donnée ;
- Le ciblage a pour but aussi, de mieux utiliser les ressources dédiées au dispositif de veille d'une part et de réduire les délais dans lesquels les responsables veulent des résultats concrets.

---

<sup>37</sup> LESCA.H ; « veille stratégique, concept et mise en place dans l'entreprise » ; 2014 [www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org).

### 3-3-2- Le déroulement de la phase de ciblage :

L'opération du ciblage est itérative effectuée à faible fréquence : par exemple une fois par an. Elle se déroule en deux séances successives, la méthode cible aide le comité de ciblage à constituer leur cible :

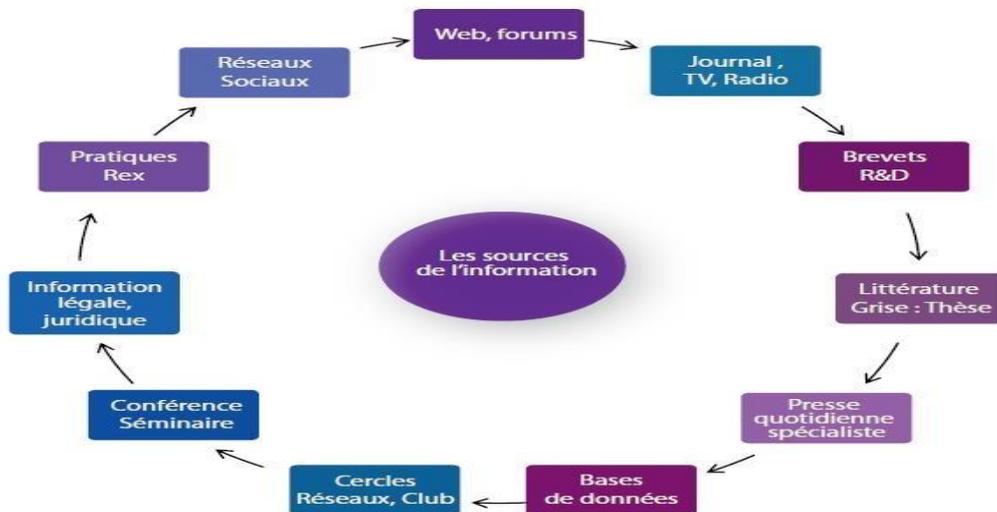
- La première séance :

Dans cette séance se constitue le document cible en effectuant un listage des acteurs actuels et potentiels, des thèmes sur lesquels le dispositif de veille va concentrer et les membres de dispositif concernés par leur surveillance dans un tableau à deux entrées.

- Deuxième séance :

Cette deuxième séance débouche sur un listage des sources d'informations à scruter ultérieurement par les traqueurs qui peuvent être formelles ou informelles

**Figure n°08 :** Les sources d'information.



**Source :** agentielle cabinet de veille ; « la veille du concept à la réalité, culture, méthode, outils » ; livre blanc ; janvier 2013 ; <https://www.esi.ac.ma/Dossiers/20140303080311.pdf>

### **3-3-3- Les outils informatiques utilisés dans cette étape :**

Le CERAG (laboratoire de recherche de l'école supérieur des affaires à Grenoble) a développé ces dernières années un ensemble d'outils informatiques permettant de couvrir cette étape on notera en particulier les prototypes suivants :

- PERTINENCE : ce logiciel permet de mesurer l'intérêt de la mise en place d'une veille stratégique et identifier les besoins de l'entreprise ;
- FENNEC Web : il intervient pour mesurer l'existant et la capacité d'une entreprise à développer l'activité de veille. Composé d'une base de connaissance, d'une base de fait, et d'un moteur d'inférence, le logiciel permet de faire un diagnostic précis avant d'initier ou d'améliorer une activité de veille ;
- SENTINEL et OASIS : ce sont des didactiels qui proposent des cours théorique (les références principales de la veille) et des exercices pratiques de traque de l'information dans le but de sensibiliser les acteurs).<sup>38</sup>

### **3 4- La traque des informations (la collecte) :**

La traque est une opération délibérée et proactive (volontariste) par laquelle les membres de dispositif de veille (appelés traqueurs) captent les signaux faibles et les informations d'anticipations, les traqueurs vont au-devant des informations, retirent certaines d'elles mentalement, provoquent légalement celles qui n'existaient pas et perçoivent des informations où elles ne sont pas automatiquement évidentes.

#### **3-4-1- Le déroulement de la phase de traque :**

Dans l'étape de traque, on assiste à un choix des traqueurs qui s'occupent de la traque et le reporting des informations. Le choix se fait selon les critères suivants :

- Le traqueur devrait se sentir concerné et motivé par la cible choisit dans l'étape précédente ;
- Le traqueur doit être familier à la source d'information ;
- Le style cognitif de traqueur doit être approprié à la tâche de traque.

---

<sup>38</sup> AMMARKHODJA.K ; la veille technologique et l'innovation au sein d'une entreprise, cas : laboratoire pharmaceutique PFIZER ; mémoire de master ; université Mouloud Mammeri de tizi ouzou ; 2015

Il existe deux types de traqueurs ;

- **Traqueurs sédentaires** : ce sont des professionnels d'informations qui occupent des bureaux dont leur mission principale est la traque des informations formelles (documentaires). Ces informations collectées seront présentées dans « des fiches de lectures »<sup>39</sup> ;
- **Traqueurs de terrain** : ce sont des commerciaux, des acheteurs, des techniciens, ... en déplacement continue sur le terrain, ils effectuent des contacts avec les clients, les fournisseurs, les concurrents,... pour capter des informations informelles et les enregistrer dans « des fiches de captage »<sup>40</sup> pour qu'elles seraient utilisées ultérieurement.

### **3-4-2- Les méthodes et les outils utilisés :**

La fiche de lecture et la fiche de captage proposés par LESCA.H ne sont pas les seuls outils de traque, PATEYRON.E propose aussi d'autres méthodes qui permet au dispositif de veille de collecter , anticiper et traiter l'information parmi eux nous citerons : la méthode des courbes en S, les méthodes de prospective, la méthode des scénarios, la méthode SMIC, la méthode Delphi, les rapports d'étonnement, la carte des groupe stratégiques, ...

Avec l'apparition de l'Internet comme un nouveau terrain de traque immatériel,<sup>41</sup> les bases de données, Les moteurs de recherche par mots-clés, les moteurs thématiques, les annuaires, les métas moteurs (intégrateurs complexe : lancent plusieurs moteurs simultanément) peuvent aider les traqueurs à faire leurs tâches. HENRY.V aussi propose des logiciels à utiliser dans cette étape<sup>42</sup>

- AUTONOMY, requête en langage naturel, il tient compte des résultats sélectionnés par l'utilisateur, il est capable de communiquer avec d'autre agents les même centres d'intérêt ;
- FIREFLY, intégrés à My-Yahoo recherche avec profils utilisateurs, il met en relation des utilisateurs partageant les mêmes centres d'intérêt ;

---

<sup>39</sup> LESCA.H, op cité page 96.

<sup>40</sup> Ibid.

<sup>41</sup> LAFAY.CH ; « agent intelligent pour la phase de traque d'un processus de veille stratégique et trajectoires d'appropriation organisationnelle : une approche exploratoire » ; aims 2005 [www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com)

<sup>42</sup> AMMARKHODJA.K op cité, page 20.

- JANGO, spécialisé dans la recherche des prix proposés sur les sites web, il affiche les résultats au fur et à mesure.

### **3-5- La sélection des informations :**

La plus part des informations traquées sur l'environnement extérieur de l'entreprise sont inutiles (nuisibles) si elles ne faisaient pas l'objet d'une sélection méthodique fondée sur des critères précises et explicites. La méthode L.E.SCanning propose deux phases cohérentes pour effectuer cette étape, se sont:

- Une sélection individuelle, réalisé par chacun des traqueurs ;
- Une sélection collective, dans certaines circonstances et selon certaines modalités.

#### **3-5-1- Définition de la sélection :**

C'est une opération qui a pour but de retenir que les informations susceptibles d'intéresser les utilisateurs potentiels au sein du dispositif de la VAS-IC (veille anticipative stratégique-intelligence collective), cette opération est l'une des phases cruciales des processus de veille stratégique. Tandis qu'une absence de sélection conduit à avoir trop d'informations et aussi à étouffer le processus, une sélection trop restrictive appauvrit et assèche le processus.

#### **3-5-2- Les niveaux de la sélection :**

L'opération de sélection est plus au moins complexe selon la source de l'information. Au moment où l'information est capturée par le traqueur, la sélection se fait sur l'instant et donne lieu au remplissage d'une fiche de captage d'information.

Si l'information est d'une origine documentaire, le processus de sélection compte alors deux niveaux :

- **Niveau 01** : consiste à choisir une information au sein d'un ensemble appelé « Informations brutes », cette information est appelée « information primaire » ;
- **Niveau 02** : consiste à choisir une phrase (ou quelques phrases brèves) au sein de l'information primaire, cette information ainsi sélectionnée est appelée « information essentielle » ou « brève ».

Si l'information est d'origine documentaire plusieurs personnes vont intervenir successivement, l'une des personnes est « le traqueur » qui est généralement à caractère « Sédentaire » qui effectue une première sélection fournissant ainsi des informations primaires, puis transmet ces informations à un expert qui est une autre personne qui intervient dans le processus de sélection, et qui est le seule à pouvoir sélectionner les quelques lignes constituant l'information essentielle (brève) contenue dans l'information primaire.

Cette opération de sélection s'effectue en se basant sur des critères, il se trouve que il y en a des critères qui découlent de la construction de la cible de veille stratégique comme : noms des acteurs, noms des thèmes, mots clés,... et des critères cohérents avec la définition même du concept de veille stratégique, et le caractère anticipatif de l'information, d'autres critères peuvent encore être ajoutés , ils dépendront du contexte dans lequel on se situe.

### **3-6- Circulation et remontée des informations :**

Elle est l'opération par laquelle un traqueur fait parvenir ses informations de veille stratégique à la personne chargée de les stocker. Cette opération soulève des problèmes différents selon le caractère de traqueur<sup>43</sup>.

#### **3-6-1- Organisation de la remontée :**

Le dispositif de remonté nécessite que le traqueur qui :

- Sache clairement à qui faire parvenir les informations ;
- Dispose d'un moyen matériel approprié pour transmettre les informations, facile d'accès et d'utilisation.

#### **3-6-2- Outils et méthodes de la remontée :**

Les outils (matériels) pour faciliter la remontée des informations depuis les traqueurs jusqu'au lieu de stockage, sont divers, quoi que il doit y avoir une cohérence entre le support proposé aux traqueurs pour saisir leurs informations, et le moyen choisis pour faire remonter les informations vers l'animateur de la veille stratégique. Parmi ces outils nous citerons:

---

<sup>43</sup> LESCA.H, op cité page 12.

- Transmission main à main, du traqueur à l'animateur ;
- Dépôt des fichiers dans une boîte à accès facile.
- Transmission des fichiers par fax.
- Transmission des fichiers par réseau (scanning sur ordinateur).
- Transmission par la messagerie, intranet, ....
- Transmission orale (téléphone, réseau informatique), ...

### **3-7- Le stockage intelligent des informations :**

C'est l'une des conditions nécessaire pour favoriser et exploiter les informations traitées. Il matérialise la mise en commun des informations : celles-ci doivent donc être rendues facilement accessibles à tout moment par les personnes autorisées. Selon la façon dont il est conçu et vécu, le stockage peut constituer une capitalisation des connaissances de l'entreprise<sup>44</sup>.

En effet, il faut préciser « stockage de quoi » ; il peut s'agir :

- Soit du support des informations primaire résultant de la sélection de niveau 1 ;
- Soit des informations essentielles extraites des informations primaires, résultant de la sélection de niveau 2 ;
- Des informations résultantes directement du captage de traqueur « terrain » ;
- Soit d'un premier résultat de l'utilisation de l'information, expérience déjà vécu.

#### **3-7-1- Modèles d'organisation de stockage :**

Citons deux modèles inégalement adaptés aux caractéristiques d'une entreprise donnée :

- Centralisation unique (stockage en un lieu unique).
- Centralisation répartie (stockage réparti en plusieurs lieux et éventuellement reliés entre eux par réseau).

#### **3-7-2- Les outils de stockage :**

Il existe de nombreux matériels et logiciels de stockage des informations. S'agissant des logiciels, nous trouvons des logiciels de type « gestionnaire électronique de données ».

---

<sup>44</sup>[www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org). Consulté le 13/11/2018.

Comme nous notons que beaucoup d'entreprises construisent leurs bases de données sur Access, tandis que d'autre préfèrent les stocker sur une base oracle accessible ou non par réseau.

On trouve d'autre moyens de stockage des données (informations), ce sont les plus utilisés nos jours, comme : les disques durs, les serveurs, la clé USB (un support de stockage mobile), CD et DVD, les cartes mémoires, ....

### **3-8- La diffusion des informations et connaissance:**

La diffusion est l'opération qui consiste à communiquer ou transmettre les informations et les connaissances liées à ces informations de lieu de leur stockage aux utilisateurs potentiels qui sont les responsables opérationnels appelés aussi « clients de la veille stratégique ». Cette opération est la mission de gestionnaire de stock d'information ou l'animateur.

Le but de la diffusion est de permettre aux utilisateurs potentiels de l'information (ceux qui transforment l'information en action) l'accès à la bonne information au bon moment.

#### **3-8-1- Le déroulement de la phase de diffusion :**

Pour LESCA.H le dispositif de veille choisit entre deux modèles distincts de diffusion de l'information; modèle de « diffusion par stock » ou modèle de « diffusion par flux »<sup>45</sup>.

Le premier modèle fonctionne soit en mode « passive » c'est-à-dire l'utilisateur potentiel de l'information commande cette dernière de la part de l'animateur, ou bien en mode « provocant » où l'animateur provoque la demande de l'information de la part de l'utilisateur potentiel. Cependant, le deuxième modèle se base sur les flux d'information, dans ce cas l'animateur de la veille joue le rôle de relais il transmet l'information au moment opportun aux utilisateurs potentiels dès que son arrivé depuis les traqueurs.

#### **3-8-2- Les outils utilisés dans cette phase :**

Plusieurs canaux et supports peuvent être utilisés dans l'opération de diffusion de l'information, néanmoins ils devront être en coordination avec la nature d'information à transmettre. Ces supports sont :

---

<sup>45</sup>[www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org). Consulté le 13/11/2018.

- Les documents non-adressés : tels que les notes, les rapports, ...
- Les rencontres face à face ou les appels téléphonique ;
- Les lettres et les courriers électroniques par internet ou intranet ;
- Les logiciels PUSH : Ils permettent de diffuser les informations déjà synthétisées et stockées dans un ou plusieurs bases internes. On peut les diviser en trois catégories:
  - **Push générique** : chaque utilisateur sélectionne les sites pour lesquels il veut obtenir des mises à jour automatiques. Exemple Pointcast;
  - **Push avec filtrage** : les profils des utilisateurs sont stockés sur le serveur, qui collecte les informations internes et externes, e les distribue en fonction de la demande. Exemples: Castanet (Marimba), Backweb, Interminid;
  - **Push avec publication et abonnement** : les administrateurs créent des profils utilisateur: les mises à jour sont transmises automatiquement.<sup>46</sup>

### **3-9- La création collective de sens :**

Au cœur du dispositif de veille se trouve la phase de la création collective du sens, elle est considérée cruciale puisqu'elle intervient pratiquement dans tous le processus de veille stratégique. Elle est l'opération collective par laquelle est créée du « sens ajouté », de la connaissance à partir de certaines informations qui jouent le rôle de stimuli inducteur, et au moyen d'interaction entre les participants à la séance de travail collective ainsi qu'entre les participants et les diverses mémoires (tacites et formelles) de l'entreprise.<sup>47</sup>

Il est connu que les informations de veille sont fragmentaires, les séances de création collective de sens peuvent compléter ces informations par des informations tacites des participants ainsi qu'il peuvent établir des liens entre eux. Aussi, l'individu a une vision partielle des choses et une capacité cognitive limitée, l'étape de création collective de sens permet d'avoir une vision plus large et de détourner cette capacité cognitive individuelle limitée.

---

<sup>46</sup> AMMARKHODJA.K op cité page 24

<sup>47</sup> [veille-stratégique.org/pages/3-lescanning.html](http://veille-stratégique.org/pages/3-lescanning.html)

### ***Conclusion du chapitre 01 :***

A la fin du 20ème siècle, nous assistons à l'émergence de l'ère d'information dont cette dernière devient de plus en plus stratégique pour les entreprises. Elle intervient dans l'élaboration de la stratégie, elle permet de réduire l'incertitude de l'environnement, comme elle aide les responsables dans la prise de décision.

L'information est donc toute image des objets et des faits nécessitant une interprétation et attribution de sens pour déclencher une action. Avec l'émergence des TIC, celle-ci est devenue accessible à tout le monde, elle n'est plus une ressource rare. L'enjeu dans ce contexte est d'être capable de trouver l'information pertinente, de la transformer, de la rendre disponible, de la communiquer afin d'en tirer une connaissance, c'est pour cela qu'une démarche de veille stratégique a été développée.

La veille stratégique est donc un concept générique qui englobe tous les autres types de veille, son objectif fondamental est la transformation d'informations sur l'environnement de l'entreprise, en particulier les signes d'alerte précoce en force motrice pour l'action des managers, elle leur offre la possibilité de s'adapter à l'environnement externe et de développer des réponses pour sécuriser, améliorer ou renforcer la compétitivité de l'entreprise. La veille n'est pas seulement une activité de soutien à la prise de décision, notamment lorsque l'incertitude est forte, mais aussi elle permet de catalyser le processus d'innovation, d'ailleurs ce point est l'objet du prochain chapitre.

## ***Chapitre 02 : la veille stratégique au service du processus d'innovation***

---

### ***Introduction du chapitre 02:***

Comme l'adoption d'une démarche organisée de veille stratégique dans l'entreprise s'avère essentielle dans un environnement marqué par le développement des comportements économiques totalement nouveaux (nouveaux modes de consommations, nouveaux styles de vie, nouvelles technologies, ...), l'innovation aussi est constatée comme un facteur indispensable pour ne pas disparaître voir rester compétitif. Elle est vue comme un processus de création de quelque chose de nouveau dans une entreprise (COOPER, 1998)<sup>48</sup>.

L'innovation est omniprésente dans tous les domaines de l'entreprise, le développement de celle-ci passe par un processus de différentes étapes pour aboutir à nouveau produit ou service, nouveau procédé, une nouvelle technologie ou organisation, voir même un nouveau modèle d'affaire ou une nouveauté stratégique,... Quoique la capacité d'innovation d'une entreprise aujourd'hui dépend essentiellement de la bonne maîtrise de l'information technologique, concurrentielle, commerciale, voire réglementaire.

Ce deuxième chapitre sera consacré au cadre conceptuel de l'innovation et son processus, aussi au lien entre cette dernière et la veille stratégique. Il s'est articulé autour de trois (3) sections dans le but de répondre à ces questions :

- Que signifie le concept d'innovation ?
- Qu'est-ce qu'un processus d'innovation, et quels sont ses différentes étapes ?
- Quelle articulation existe-t-elle entre l'innovation et la veille stratégique ?

---

<sup>48</sup> Cité par WANG Yimiao ; « Etude d'un projet innovant au sein de la supply chain : le cas de Schneider Electric » ; thèse de doctorat ; université de Grenoble ; 2012 ; [www.theses.fr](http://www.theses.fr), 14/07/2018

### **Section 01 : le concept de l'innovation**

L'innovation est à la fois un concept courant et ambigu. Dans cette première section nous allons la conceptualiser concrètement, en représentant les différentes définitions accordées à cette dernière, son importance et ses objectifs au sein de l'entreprise, ses formes, ses sources et les facteurs stimulants et freinant son processus.

#### **1-1- Éléments de définitions :**

Afin de comprendre la signification du concept « innovation » il convient de le voir selon plusieurs points de vue ;

Commençant par ses origines dont l'étude étymologique nous indique que le mot « innovation » vient du mot latin « innovare » qui veut dire « *revenir à renouveler* »<sup>49</sup>. Innovare est composé du verbe « novare » de la racine « novus » qui signifie changer, nouveaux, et du préfixe « in » qui indique un mouvement vers l'intérieur. Cette conception a été changée au moyen âge en disant que l'innovation est le fait « *d'introduire quelque chose de nouveau dans une chose établie* ». <sup>50</sup>

Le petit robert définit l'innovation *comme l'introduction dans un domaine établi de quelque chose de nouveau*.<sup>51</sup> Quant à SCHUMPETER.J.A (1932), le premier à introduire cette notion dans le milieu universitaire et de mettre une théorie de l'innovation ; considère celle-ci comme étant *l'exécution d'une nouvelle combinaison des moyens de production*. Pour lui l'entrepreneur innovateur prend le risque de produire autrement et mettre en place un nouveau bien, méthode, marché, organisation et/ou source de matière première.<sup>52</sup> Cependant, (DRUCKER.P, 1985) définit l'innovation « *comme une marque spécifique de l'esprit d'entreprise. C'est le moyen par lequel l'entrepreneur produit de nouvelles ressources créatrices de richesses ou dote les ressources existantes d'un meilleur potentiel pour produire des richesses* ». <sup>53</sup>

---

<sup>49</sup> GROFF Arnaud ; « 100 questions pour comprendre et agir, manager l'innovation » ; édition 2009, afnor, France, page 11. [Http : \\100questionsurlinnovation.unblog.fr](http://100questionsurlinnovation.unblog.fr) consulté le 20/11/2018

<sup>50</sup> Ibid.

<sup>51</sup> Cité par LOILIER.T et TELLIER.A ; « gestion de l'innovation : comprendre le processus d'innovation pour le piloter » ; édition EMS, 2013, France, page 20.

<sup>52</sup> SCHUMPETER.J.A ; « théorie de l'évolution économique ; édition macintosh, 2002, Québec ; page 67, <http://bibliotheque.uqac.quebec.ca/index.htm>.

<sup>53</sup> Cité par YENNIF ; « Peter DRUCKER du management », fiche de lecture ; édition MBA, 2004/2005, page 04.

WEITZEL et HALLAHAN (2003) affirment que l'innovation peut être une idée originale, une nouvelle idée de l'organisation de l'adoption ou de la combinaison des concepts existants d'une manière nouvelle.<sup>54</sup>

Dans son manuel de Frascati (1981), l'organisation de coopération et de développement économique (OCDE) a défini l'innovation comme étant la transformation d'une idée en produit nouveau ou amélioré vendable sur le marché. Cette organisation a actualisé sa définition en 2005 dans son manuel d'Oslo (3eme édition) : « *une innovation est la mise en œuvre (implémentation) d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé (de production) nouveau ou sensiblement(...) amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation de lieu de travail ou les relations extérieur* »<sup>55</sup>

### **1-1-1- Distinction entre innovation, invention, changement et progrès technique :**

La notion de l'innovation est souvent confondue avec les notions de l'invention, changement et progrès technique. Une distinction entre ces notions est envisagée.

#### **1-1-1-1- L'innovation vs l'invention :**

L'invention est un travail scientifique et technique tandis que l'innovation est un travail économique, on ne peut parler d'innovation que s'il y a tentative de commercialisation<sup>56</sup>. SCHUMPETER considère l'invention comme une découverte scientifique d'une nouvelle connaissance et technique faite par le chercheur scientifique contrairement à l'innovation qui consiste à utiliser cette découverte (invention) dans le domaine économique c'est-à-dire l'industrialiser. Ainsi, une innovation s'appuie sur l'invention, mais toutes les inventions n'aboutissent pas à des innovations cela est montré dans la figure ci-après.

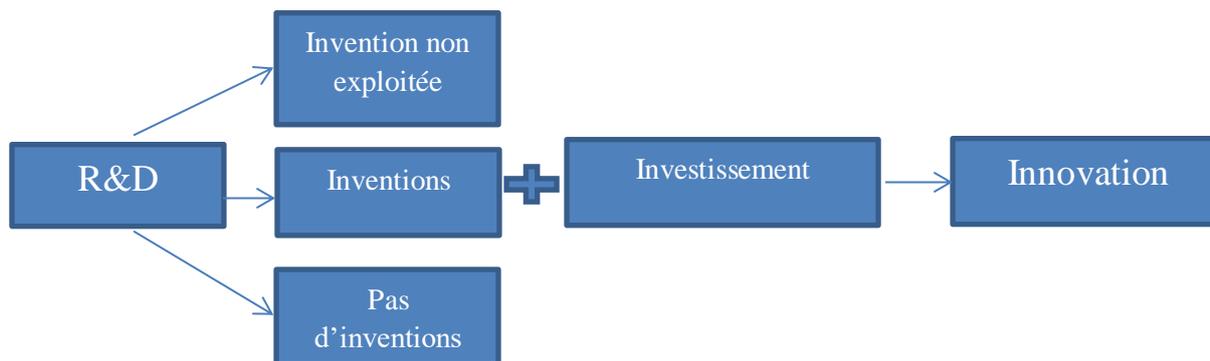
---

<sup>54</sup> Cité par WANG.Y; op cité page 52.

<sup>55</sup> [www.ocde.org/fr](http://www.ocde.org/fr), consulté le 10/09/2018

<sup>56</sup> LOILLIER et TELLIER, op cité page 19.

Figure n°09 : La différence entre l'invention et l'innovation



Source : FRANK.R ; « Recherche, Invention et Innovation », Edition Economica, Paris 1998, p8

### 1-1-1-2- L'innovation vs le progrès technique :

Le progrès technique correspond à l'ensemble des savoirs techniques et organisationnels qui favorisent la hausse de la productivité du travail et minimise la pénibilité du travail humain, grâce à des machines qui réalisent des tâches difficiles. Il est alimenté par l'innovation.

### 1-1-1-3- L'innovation vs le changement :

L'innovation implique un changement mais tout changement n'est pas innovation confirment BECKER et WHISTLER. L'innovation est la première utilisation d'une idée par une organisation appartenant à un groupe. Si cette définition est accordée à l'organisation sans prendre en considération son environnement, tout changement non vécu par l'organisation par le passé sera considéré comme étant une <sup>57</sup>innovation. Or le fait d'imiter un concurrent n'a pas la même incidence en terme de risques ou de coûts que le fait d'innover en premier. Pour les deux auteurs, seule la dernière action qui doit être considéré comme action d'innover, la première est plus proche du simple changement organisationnel.

### 1-1-2- L'innovation : résultat, processus ou démarche :

L'innovation est un concept polysémique, pour certains auteurs elle signifie l'action d'innover et de l'introduction de quelque chose de nouveau mais pour d'autres elle signifie le résultat de cette action et pour d'autres encore elle signifie la démarche adoptée par l'entreprise pour aboutir à une innovation.

<sup>57</sup> AMDAOUDE Mounir ; « la gestion de l'innovation dans les entreprises Algériennes : enjeu majeur pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable ; mémoire de magistère ; UMMTO ; 2014

En se référant à certains auteurs tels que THOMPSON, KNIGHT, DAMANPOUR, ROCKET....., il a été constaté que **l'innovation est un processus** qui permis la transformation des connaissances et de savoir en produit, technologie ou organisation nouvelle. ROCHET précise que « ... *des systèmes nationaux d'innovation à l'organisation des projets, l'innovation est le produit de conditions tant macro que microéconomiques* »<sup>58</sup>. Pour BONNAURE « *l'innovation c'est l'art de transformer des connaissances en richesses* »<sup>59</sup>, quant à RONDEAU l'innovation est un processus d'émulation visant la reconfiguration du savoir existant. ALBERTI quant à lui, définit « *l'innovation comme étant le résultat d'un processus permettant la transformation d'une idée en produit ou service commercialisable. Elle est l'aboutissement concret d'une invention ou d'une idée nouvelle. Contrairement à l'invention, l'innovation sous-entend une appropriation par les usagers* »<sup>60</sup>.

Cependant pour d'autres auteurs de la littérature économique comme STIEGLER, ROGERS, LEWIS, SEIBOLD... **l'innovation est le résultat** aboutis par une action et par un effort entrepreneurial, donc dans ce cas elle est le produit, l'idée ou la pratique perçue nouvelle par les individus. Pour STIEGLER « *l'innovation est la capacité pour une entreprise à repérer un savoir inventif et à le socialiser* »<sup>61</sup>. Quant à SCHUMPETER « *l'innovation correspond au premier usage commercial d'un produit ou d'un procédé qui n'avait jamais été exploité auparavant* »<sup>62</sup>.

En revanche, d'autres auteurs encore considèrent **l'innovation comme une démarche** et une volonté stratégique et managériale visant à s'appuyer sur ce processus d'innovation pour aboutir à des résultats innovants. Cette volonté est portée par des individus qui tentent d'insuffler un dynamisme à leurs collaborateurs pour adopter des démarches et des approches favorables à l'innovation. Cette notion de démarche fait davantage référence à la culture de l'entreprise.

L'innovation est donc à la fois une démarche, un processus et un résultat.

---

<sup>58</sup> Cité par GROFF Arnaud ; op cité page 09.

<sup>60</sup> *ibid.*

<sup>60</sup> *Idem.*

<sup>62</sup> Cité par GROFF Arnaud ; op cité page 10.

<sup>63</sup> *ibid.*

### **1-2- Importance et objectifs de l'innovation :**

Dans le contexte économique actuel, l'innovation semble être l'élément clé pour rester compétitif sur le marché, elle est une source de compétitivité. En effet, elle renforce la compétitivité coût grâce à de nouveaux procédés ou organisations qui peuvent réduire les coûts de fabrication ou de conception, ainsi elle renforce la compétitivité hors coût en introduisant des nouveaux produits ou des produits améliorés. Pour QUINN(1998) « La compétitivité des grandes entreprises est basée sur trois stratégies dont une est la capacité d'innover plus vite et plus souvent que les autres concurrents »<sup>63</sup>. L'innovation aussi permet d'avoir une meilleure efficacité de l'organisation et une adaptation permanente aux changements de son environnement. Les entreprises innovantes c'est-à-dire ceux qui sont capable de répondre le plus efficacement aux attentes nouvelles des consommateurs restent présentes sur le marché. Enfin, il est bon de savoir qu'en moyenne il naît 10 nouveaux besoins lorsqu'un nouveau produit ou service apparaît.

L'innovation est une dimension prise en compte par le management stratégique, elle est considérée comme une ressource centrale pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable<sup>64</sup>, ses objectifs doivent suivre les objectifs globaux de l'entreprise. A cet effet, les objectifs de l'innovation peuvent être présentés comme suite :<sup>65</sup>

- Remplacer les produits qui sont retirés des circuits commerciaux ;
- Étendre la gamme de produits compétitifs ;
- Mettre au point des produits réducteurs des dangers sur l'environnement ;
- Maintenir et/ou accroître la part de marché d'un produit ;
- Adapter et ouvrir de nouveaux marchés pour un produit ;
- Réduisant les coûts salariaux par unité produite ;
- Diminuant la consommation de matériaux ;
- Diminuant la consommation d'énergie ;
- Réduisant les coûts de conception des produits ;
- Réduisant les détails de production ;
- Améliorer la qualité d'un produit ;

---

<sup>64</sup> DELACOUR.H et LIARTE. S, « management stratégique de l'innovation » Edition ECONOMICA. 2014, Paris.

<sup>65</sup>Organisation de coopération et de développement économiques ; « la mesure des activités scientifiques et technologiques » ; manuel d'Oslo ; [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

- Améliorer les conditions de travail

### **1-3- Les formes de l'innovation :**

L'innovation est un concept qui peut revêtir plusieurs formes, en fonction de la nature de l'innovation se trouve innovation de produit, de procédé, organisationnelle, marketing, technologique, ... et en fonction de degré de changement apporté par l'innovation se trouve l'innovation incrémentale, radicale\ modulaire, architectural, ...

#### **1-3-1- Classification selon la nature de l'innovation :**

La manière la plus simple pour classer les innovations est de faire référence à leurs domaines d'application. Pour SCHUMPETER, l'innovation prend cinq formes<sup>66</sup> :

##### **a) La fabrication de nouveau bien (prestation) :**

C'est le type d'innovation le plus emblématique il correspond la production d'un bien (produit et\ou service) sensé nouveau par les consommateurs ou incorporer une nouveauté à un produit déjà existé. Par exemple : La machine à vapeur, l'ordinateur à processeur 3 GHz, lecteur CD ou DVD, ...

##### **b) L'introduction d'une nouvelle méthode ou nouveau procédé de fabrication :**

Ces innovations sont en général moins connues que les innovations produit, elles correspondent à la manière dont elle est réalisée ou distribuée l'offre. Autrement dit, l'innovation processus consiste à la mise en œuvre de nouveau procédé de production ou de commercialisation. Par exemple : Le passage de la charrue tractée par des bœufs au tracteur, l'automatisation des firmes, les grands magasins, la vente sur internet, ...

##### **c) L'ouverture d'un nouveau débouché :**

C'est l'ouverture de nouveau marché comme par exemple : Le marché chinois, le marché du prêt à consommer, le marché des retraités, ... Pour DELACOUR.H et LIARTE.S (2014) la création d'un nouveau marché pour un produit existant constitue également une innovation. Une entreprise peut trouver de nouveaux usages ou un nouveau type de consommation à un produit qui existe déjà, pour argumenter cette idée, ils ont pris l'exemple de médicament baclofène introduit en France depuis 1975 pour le traitement de certaines

---

<sup>66</sup> SCHUMPETER.J.A, op cité page 68.

contractures musculaires d'origine neurologique. Or, ce médicament a reçue en 2014 une autorisation temporaire de mise sur le marché pour traiter les problèmes autres, celui de l'alcoolisme.

d) **La conquête d'une nouvelle source de matière première ou produits semi ouvrés :**

Tels que : Le coton, l'électricité, le pétrole, l'énergie nucléaire, les énergies maritime ... L'introduction d'une nouvelle source d'approvisionnement permet de créer une nouvelle industrie.

e) **La réalisation d'une nouvelle organisation de la production :**

C'est l'adoption des nouvelles formes d'organisation liées au travail, aux systèmes de gestion des connaissances, au système de production, ainsi que de nouvelles relations entre les entreprises et leur environnement externe. Exemple : La production en série dans le fordisme, l'organisation scientifique de travail (OST), le juste-à temps (JTA) du toyotisme, les firmes multi national, la constitution d'un monopole pour une industrie fonctionné sous le régime de la libre concurrence, self-service, ...

**L'organisation de coopération et de développement économique (OCDE)** propose une nouvelle classification des innovations en considérant que l'innovation de produit est une **innovation externe** en revanche, l'innovation de processus et innovation organisationnelle sont des **innovations internes**. Aussi elle rajoute une autre forme qui est l'innovation marketing, cette dernière signifie l'implémentation d'une nouvelle méthode commercialisation ou de rupture impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, au placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit.

DELACOUR.H et LIARTE.S (2014) rajoutent **l'innovation stratégique**, qui consiste à innover sur la manière de réaliser les activités de l'entreprise, de répondre à la demande de marché et/ou de gérer son revenu. Aussi de modifier le business plan existant déjà<sup>67</sup>. JOHNSTON (2003) définit ce type d'innovation comme la modification de la stratégie business d'une entreprise de manière à générer une valeur nouvelle, à la fois pour le client et pour l'entreprise. C'est un processus qui consiste à appliquer une réflexion innovante à

---

<sup>67</sup> DELACOUR. H et LIARTE. S, op, cité page 19

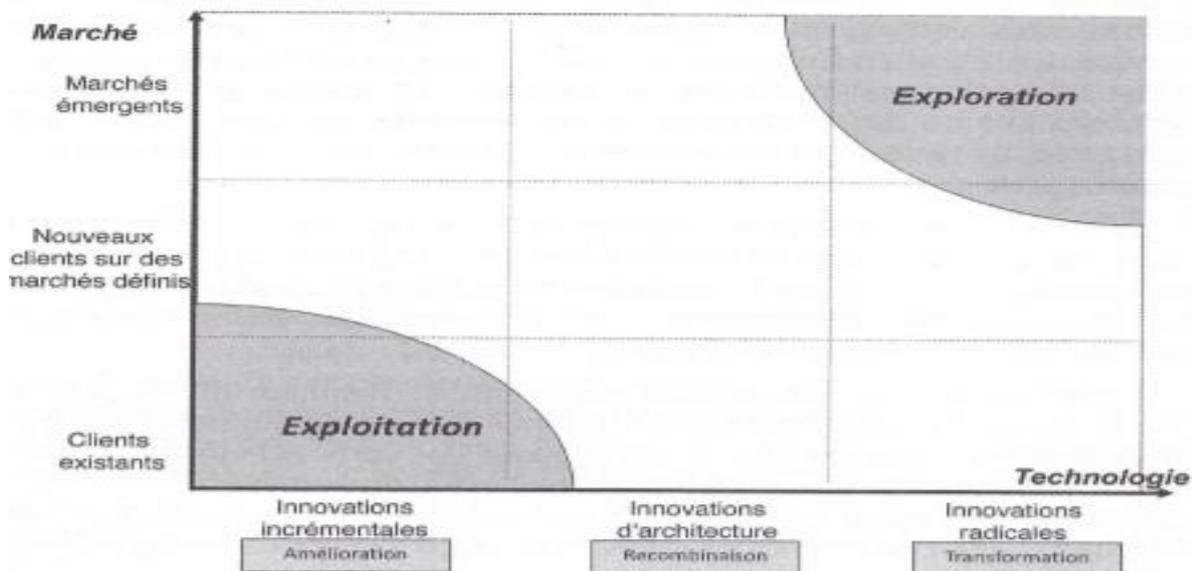
l'ensemble du modèle économique d'une entreprise et pas uniquement à ses produits ou ses inventions<sup>68</sup>.

### 1-3-2- Classification selon l'intensité de l'innovation :

En se référant au degré du changement provoqué par l'innovation, et à fin de mieux comprendre l'ampleur de chaque type d'innovation et leur degré de discontinuité SMITH et TUSHMAN (2005)<sup>69</sup> proposent une carte (« innovation map », figure 10) qui caractérise une innovation selon deux dimensions à savoir ; la technologie et le marché.

Cela nous mène à distinguer les couples d'innovations suivantes : (exploration\ exploitation), (innovation incrémentale\ innovation radicale), (innovation architecturale\innovation modulaire)

**Figure n°10** : L'innovation map selon SMITH et TUSHMAN (2005).



**Sources** : LOILIER.T et TELLIER. A, « gestion de l'innovation : comprendre le processus d'innovation pour le piloter »Edition EMS management & société, France 2013, page 38.

<sup>68</sup> Cité par LEHMANN-ORTEGA.L et MOINGEON.B ; « Les conséquences de l'innovation stratégique dans les entreprises existantes : l'apport de la distinction entre modèles économiques exclusifs et coexistant », [www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com).

<sup>69</sup> Cité LOILIER.T et TELLIER. A op cité page 38.

### **1-3-2-1- Degré de l'innovation au niveau de l'entreprise : exploration vs exploitation :**

Avant la mise en place d'une innovation l'entreprise fait face à un dilemme ; est ce qu'elle doit privilégier l'efficacité opérationnelle liée à l'exploitation dans les domaines où elle est déjà performante ou la flexibilité stratégique qui va de pair avec l'exploration des compétences nouvelles en visant de nouveau marché ou elle développe des technologies radicalement nouvelles (MARCH, 1991)<sup>70</sup>.

L'exploitation peut être défini comme l'utilisation efficiente et affinée des ressources, des compétences, des technologies et des savoirs existant déjà et maîtrisés par l'entreprise (MARCH, 1991)<sup>71</sup>. dans ce cas cette dernière innove en améliorant une technologie déjà maîtrisée pour s'adresser à ses clients existants donc elle s'améliore dans une technologie de plus en plus obsolète (SMITH et TUSHMAN, 2005).

Tandis que, l'exploration peut être défini comme « la découverte de nouvelles idées qui se fondent sur l'expérimentation, la prise de risque, l'engagement dans des directions nouvelles et sur les erreurs les cas les plus exploratoires correspondent aux situations dans lesquelles la firme développe des technologies en rupture avec le passé dans le but de proposer une innovation à un marché peu défini car très émergent »<sup>72</sup>.

Donc l'entreprise devrait choisir entre ses deux situations, soit elle opte pour une stratégie d'exploitation de l'existant pour améliorer son efficience et néglige sa capacité d'adaptation à son environnement, ou elle opte pour une stratégie d'exploration de nouveauté ou elle privilège son adaptation au détriment de son efficience.

### **1-3-2-2- degré d'innovation au niveau du produit : incrémentale vs radical**

En prenant en compte le point de départ de produit deux types d'innovation peuvent être distingués ; l'une est l'innovation radicale et l'autre est l'innovation incrémentale.

Le premier type est défini comme la mise en place d'un produit totalement nouveau, cela permis l'ouverture de la voie à une nouvelle famille d'innovation. L'innovation radicale modifie le rythme des habitudes, les conditions d'utilisation par les consommateurs, et les

---

<sup>70</sup> Cité par LOILIER. T et TELLIER. A, op cité page 37.

<sup>71</sup> Ibid.

<sup>72</sup> Idem.

modes de production ou les technologies utilisées. Ce type d'innovation se marque par un grand niveau de risque mais s'il s'aboutit, il offre à l'entreprise un avantage concurrentiel temporaire.

En revanche, l'innovation incrémentale est une innovation progressive, graduelle et modeste ; elle concerne les améliorations régulières des performances de produit déjà existé « c'est une avance par petit pas »<sup>73</sup>. Son but est de s'adapter aux évolutions permanentes du marché. Ce type est célèbre et plus fréquent et il ne change pas les conditions d'usages et l'état de technique choisis. Le niveau de risque et le retour sur investissement de ce type ne sont pas élevés.

### **1-3-2-3- degré d'innovation au niveau de l'architecture des produits : architecturale vs modulaire :**

Le produit se décompose de plusieurs sous-ensembles nommés « modules » interagissant les uns avec les autres.<sup>74</sup> Pour construire l'architecture de produit, lorsque l'innovation porte sur ses sous-ensembles ou l'architecture de produit deux types d'innovations se distinguent l'innovation architecturale et l'innovation modulaire.

L'innovation modulaire consiste à changer un module du système sur lequel repose le produit sans qu'il y ait affectation sur tout le système du produit. Prenant l'exemple d'un nouveau modèle de batterie pour ordinateur portable dont l'autonomie a été amélioré. Cela correspond à une innovation incrémentale.

Toutefois, l'innovation architecturale correspond à des changements radicales sur un module de produit c'est-à-dire que ce type d'innovation consiste à modifier un ou plusieurs modules, ce qui entraîne une redéfinition des liens entre ces modules voire la totalité des produits.

### **1-3-2-4- degré d'innovation au niveau de l'entreprise et du marché :**

Concernant cette dernière catégorie de types d'innovation, MARKIDES et GEROSKI (2004)<sup>75</sup> abordent des typologies d'innovation en prenant en considération deux éléments au lieu d'un seul élément : l'impact de l'innovation sur les compétences et les Ressources de

---

<sup>73</sup> AÏT-EL-HADJ.S, BRETTE.O et al ; « innovation management des processus et création de valeurs ; édition le harmattan, 2006, paris.

<sup>74</sup> DELACOUR.H et LIATRE.S, op cité page 15.

<sup>75</sup> Cité par DELACOUR. H et LIARTE. S, op cité page 16.

l'entreprise et l'impact de l'innovation sur les habitudes et les comportements des consommateurs. Ce qui fait déduire quatre types d'innovation présentées dans la figure (11) en prenant l'industrie automobile comme exemple.

**Figure n°11** : types d'innovation selon MARKIDES et GEROSKI (2004).

Impacte de l'innovation sur les comportements des consommateurs	<b>Majeur</b>	Innovation majeur Ex : GPS	Innovation radicale Ex : voiture électrique
	<b>Mineur</b>	Innovation incrémentale Ex : airbag	Innovation stratégique Ex : moteur diesel

**Renforce**

**Détruit**

Impacte de l'innovation sur les compétences et les ressources des entreprises

**Sources** : DELACOUR. H et LIARTE. S, « management stratégique de l'innovation » Edition ECONOMICA. Paris 2014 ; page 17

### 1-4- Les sources de l'innovation :

L'idée la plus admise que les innovations proviennent généralement des capacités de recherche et développement des entreprises, ne reflète que partiellement la réalité. En effet, les entreprises cherchent à diversifier leurs sources d'innovation. Celles-ci peuvent être soit internes ou bien externes.

DELACOUR. H et LIARTE. S (2014) constatent qu'il existe quatre sources d'innovation à savoir<sup>76</sup> :

#### 1-4-1- Les services de recherche et développement (R&D) :

Généralement les entreprises consacrent une part importante de leur chiffre d'affaire à la recherche et au développement. Celle-ci est un processus qui combine des moyens en personnel et en matériel pour aboutir à des innovations comme la mise en œuvre de nouveaux procédés ou bien la création de nouveaux produits.

<sup>76</sup> DELACOUR. H et LIARTE. S, op cité page 21.

### **1-4-2- Autres services de l'entreprise :**

La pratique de l'innovation peut être élargie au sein de l'entreprise, en laissant la possibilité à des projets qui n'ont pas été décidés avant. Comme aussi ils peuvent également utiliser leurs employés, comme source d'innovation en les incitant à essayer les nouveaux produits et à faire part de leurs commentaires et suggestions d'amélioration. Comme se trouve aussi une autre source qui est la de direction de l'entreprise,

Certaines entreprises pensent plus loin en mettant en place une véritable culture d'innovation participative auprès de leurs salariés.

### **1-4-3- Recherche académique :**

L'activité de recherche et développement s'appuie très souvent sur la recherche fondamentale de pointe. Par contre, cette dernière est la plupart du temps réalisée dans des institutions de recherche comme les universités ou les organismes de recherche nationaux.

En effet, les entreprises qui utilisent des connaissances pointues dans certains domaines travaillent régulièrement avec ce type d'institution.

### **1-4-5- Utilisateurs :**

Ce sont considérés comme source d'innovation par le fait que certains utilisateurs expriment des besoins particuliers par rapport à l'utilisation d'un produit ou bien un service. Toutefois, il existe une autre catégorie d'utilisateurs, les *lead users*, qui adopte un comportement différent, ils ne se contentent pas par l'utilisation simple de produit, mais ils cherchent à développer une solution permettant de répondre au mieux à leurs besoins spécifiques. Les entreprises peuvent avoir un grand intérêt en intégrant ces *lead users* dans leurs processus en tant que source d'innovation

Quant à DRUCKER.P les sources d'innovation sont au nombre de sept, se sont présentées dans le tableau suivant :

**Tableau n°03** : Les sources d'innovation selon DRUCKER.P.

L'inattendu	Succès inattendu, échec inattendu, événement inattendu
L'incongruité	La différence entre ce que l'on attend, ce qui devrait être et ce qui est réellement
le besoin de processus	la réponse à un problème concret à résoudre
Industrie et marché	Les changements dans la structure de l'industrie ou du marché
La démographie	Les changements démographiques au sens large
Culture et perception	Les changements dans la culture, la perception
Savoir	Les nouvelles connaissances

**Source** : PINAULT.R ; « Le Management de l'Innovation : Pourquoi l'entreprise doit-elle créer une stratégie d'innovation ? » ; mémoire de master ; Université Paris 1 ; 2006 ; page 20.

### 1-5- Les leviers et les freins de l'innovation :

Il existe deux ensembles de facteurs intervenant pour faciliter ou freiner l'innovation, certains de ces facteurs qui sont des leviers à l'innovation peuvent parfois devenir des freins et vice versa. Cela est en fonction de la situation et de la manière dont les entreprises les mettent en œuvre.

#### 1-5-1- les leviers de l'innovation :

Nous présenterons ci-après les facteurs stimulant l'innovation selon le manuel d'Oslo, et par la suite, nous présenterons ces facteurs selon l'AFNOR.

##### 1-5-1-1- Les leviers d'innovation selon le manuel d'Oslo :

L'OCDE à travers son manuel d'Oslo<sup>77</sup> considère que les différentes sources d'informations peuvent faciliter le processus d'innovation, ces sources peuvent être internes à l'entreprise, externes, des informations venant des institutions d'enseignement ou de recherche, et des informations généralement accessibles;

---

<sup>77</sup> Manuel d'Oslo op cité page 57 et 58.

✓ **Les sources internes au sein de la firme:**

- Activités internes de R-D ;
- Commercialisation ;
- Production ;
- Autres sources internes.

✓ **Sources externes/sources commerciales :**

- Concurrents ;
- Acquisition de technologie incorporée ;
- Acquisition de technologie non incorporée ;
- Clients ;
- Sociétés de conseil ;
- Fournisseurs d'équipements, de matériaux, de composants et de logiciels.

✓ **Institutions d'enseignement/de recherche :**

- Institutions d'enseignement supérieur ;
- Instituts de recherche publics ;
- Instituts de recherche privés.

✓ **Informations généralement accessibles :**

- Publications de brevets ;
- Conférences, réunions et revues professionnelles ;
- Foires et expositions.

### **1-5-1-2- Les leviers de l'innovation selon l'AFNOR :**

Le soutien de la pratique d'innovation se fait à travers la mise en place les pratiques et les facteurs suivants<sup>78</sup> :

- ✓ **Imaginer le futur pour savoir où chercher** : c'est-à-dire voir suffisamment loin et juste et intégrer l'innovation à la stratégie, aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise ;
- ✓ **Adapter son comportement et son style de management pour faire réussir l'innovation** : en facilitant le développement d'une culture d'innovation ; et en considérant la communication comme un élément structurant de l'entreprise ;

---

<sup>78</sup> GROFF.A, op cité page 66.

- ✓ **Savoir transformer rapidement les idées en innovations « rentables »** : à travers une organisation efficace qui encourage la créativité des employés, un processus de développement performant et un décloisonnement entre (R & D), Marketing et la production ;
- ✓ **Acquérir et partager les connaissances pertinentes pour trouver à temps les meilleures idées** : c'est-à-dire les ressources de l'entreprise, cela se fait à travers la veilles (Marketing, Technique, Concurrentielle), la capitalisation des connaissances, le développement des talents créatifs, et le partenariat.

### **1-5-2- Les freins de l'innovation :**

Le manuel d'Oslo aussi énumère une liste de facteurs qui peuvent être des obstacles à l'innovation. Il peut s'agir de raisons pour ne pas démarrer du tout une activité d'innovation, ou de raisons qui n'ont pas permis aux activités d'innovation d'aboutir aux résultats escomptés. Se sont d'ordre économique, liées à la firme ou autres.

#### ✓ **Facteurs économiques :**

- Risques perçus comme excessifs ;
- Coûts trop élevés ;
- Absence de sources appropriées de financement ;
- Durée excessive du temps de retour de l'investissement dans l'innovation.

#### ✓ **Facteurs propres à l'entreprise :**

- Potentiel d'innovation (R-D, études de conception, etc.) insuffisant ;
- Manque de personnel qualifié ;
- Manque d'information sur la technologie ;
- Manque d'information sur les marchés ;
- Dépenses d'innovation difficiles à maîtriser ;
- Résistance aux changements dans la firme ;
- Disponibilité de services externes insuffisants ;
- Absence de possibilités de coopération.

#### ✓ **Autres raisons :**

- Absence de possibilités technologiques ;
- Absence d'infrastructure ;
- Pas besoin d'innover en raison d'innovations antérieures ;
- Faiblesse de la protection des droits de propriété ;

- Législation, normes, réglementation, standards, fiscalité ;
- Manque d'intérêt des clients pour des produits et des procédés nouveaux.

L'innovation est donc toutes inventions impliquées dans le milieu industriel et qui aboutit à un changement. Elle peut être un nouveau produit, service, procédé, organisation, marché, ...avec un degré de changement élevé (innovation de rupture) ou une amélioration (innovation incrémentale). Les entreprises sont appelées à innover pour garder leur pérennité et leur compétitivité sur un secteur donné. L'innovation est vue selon deux approches, l'une la considère comme un produit et l'autre comme un processus, dans la section suivante nous développerons plus cette dernière approche.

### ***Section 02 : le processus d'innovation***

Comme cité dans la première section, l'innovation a une double acception. Elle désigne à la fois le processus qui mène d'une idée à un produit, un service, un procédé, un modèle ou une organisation innovante, et le résultat de ce même processus. Dans cette section nous concentrerons sur l'approche processuel de l'innovation en présentant les différentes définitions accordées au concept de processus d'innovation, la modification de ses modèles à travers le temps et ses différentes étapes constituant ce processus.

#### **2-1 Définition et caractéristiques d'un processus d'innovation :**

Avant de définir le processus d'innovation, il nous semble judicieux de définir la notion de processus. LORINO voit le processus comme un « *ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'information... significatifs et dont la combinaison permet d'obtenir un "output" important* » (LORINO.PH, 1995)<sup>79</sup>

En prenant la dimension temps, LEMOIGNE définit le processus comme « *tout changement dans le temps de matière, d'énergie ou d'information est un processus* »<sup>80</sup>. cependant VERNADAT, le considère comme « *ensemble partiellement ordonné d'activités qui est activé par une condition de déclenchement provoqué par l'apparition d'événements* »<sup>81</sup>.

---

<sup>79</sup> Cité par TOMALA. F, SENECHAL. O, TAHON. CH, « Modèle de processus d'innovation ». 3ème Conférence Francophone de processus modélisation et simulation «Conception, Analyse et Gestion des Systèmes Industriels», MOSIM'01 – du 25 au 27 avril 2001 - Troyes (France).page 02.

<sup>80</sup> Ibid.

<sup>81</sup> Idem.

Le processus d'innovation est étudié par plusieurs auteurs qui lui accordent les définitions suivantes :

Pour COOPER.R.G (1979) un processus d'innovation « *débuté par une idée, développée par des activités techniques et marketing qui s'effectuent au sein de départements dans lesquels sont prises des décisions et entre lesquels circulent des informations* »<sup>82</sup>. Quant à XUERB.J.M (1991), c'est « *l'ensemble des activités mises en œuvre pour transformer une idée de produit nouveau en une réalisation effective* » mais BOLY.V le voit comme « *Ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'information...significatifs et dont la combinaison permet d'obtenir un output important* »<sup>83</sup>.

Donc nous pouvons dire que le processus d'innovation est l'ensemble des étapes qui vont permettre de passer « d'idées » plus ou moins nouvelles à des produits, services ou procédés exploités sur un marché.

### **2-2 Les modèles de processus d'innovation :**

L'évolution de l'environnement industriel et concurrentiel de l'entreprise (le passage d'une concurrence fondé sur le prix à celle fondé sur la créativité) semble avoir largement contribué à la fois dans la substitution de l'approche de l'innovation résultat par une nouvelle approche dit processuelle, ainsi l'évolution dans la modélisation de ces processus qui sont au nombre de trois, à savoir : les processus dits séquentiels ou mécaniques, les processus dits non séquentiels ou organiques et le processus tourbillonnaire.

#### **2-2-1 Les processus d'innovation dits linéaire :**

Le processus est dit linéaire dans la mesure où le processus d'innovation est représenté comme une succession des actions partant de la recherche fondamentale d'idée jusqu'à la mise au point d'un produit final commercialisé. Ils sont définis comme étant des processus mécaniques de type opérationnel qui partent de l'activité de recherche, à l'activité de développement, puis à l'activité de fabrication (ROSENBERG& EEKELS, 1995)<sup>84</sup>.

---

<sup>82</sup> RABIA.Z ; « Management du processus d'innovation : Cas de l'innovation produit au sein de l'entreprise nationale des industries électroménagères : ENIEM » ; mémoire de master, université Abderrahmane MIRA Bejaia, 2012/2013, page 61.

<sup>83</sup> Ibid.

<sup>84</sup> Cité par AMMAR.A ; « Adaptation et mise en place d'un processus d'innovation et de conception au sein d'une PME » ; thèse de doctorat ; l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers Spécialité " Conception " ; le 26 novembre 2010 ; <https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00566135>

## Chapitre 02 : la veille stratégique au service du processus l'innovation

Pour SCHUMPETER, le processus d'innovation est conçu de manière séquentielle: il prend la forme d'un enchaînement d'activités réalisées dans des services différents de l'entreprise. Les services et les unités de production prennent la fonction de reliaer le processus en assurant la fabrication du produit. Le marketing a pour fonction la détermination des marchés sur lesquels le produit pourrait être vendu. Enfin, les directions commerciales et les services de distribution prennent en charge la vente du produit.

Comme le montre le Tableau n°4, BOOZ, ALLEN et HAMILTON ont modélisé le processus d'innovation par sept phases, prenant en compte des actions liées à la stratégie, à l'économie et aux tests de faisabilité.

**Tableau n°04 :** Modèle de Booz et al. (BOOZ, ALLEN, & HAMILTON, 1968) d'après (Roulet, 2006)

Stratégie de nouveaux produits
Recherche d'idées
Evaluations
Analyse économique
Développement
Tests
Commercialisation

**Source :** AMMAR.A ; « Adaptation et mise en place d'un processus d'innovation et de conception au sein d'une PME » ; thèse de doctorat ; l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers Spécialité " Conception " ; le 26 novembre 2010 ; <https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00566135>, page 31.

En se reposant sur ce dernier, Cooper a proposé un autre modèle constitué aussi de sept phases (Tableau n°05).

**Tableau n° 05 :** Modèle de Cooper (Cooper, 1983) d'après (Roulet, 2006)

Emergence de l'idée
Evaluation préliminaire
Elaboration du concept
Développement
Test
Essai
Lancement

**Source :** AMMAR.A ; « Adaptation et mise en place d'un processus d'innovation et de conception au sein d'une PME » ; thèse de doctorat ; l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers Spécialité " Conception " ; le 26 novembre 2010 ; <https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00566135>, page 32.

En 1992 et après presque dix ans, ROCHFORD & RUDELIUS ont proposé un modèle, présenté dans le Tableau n°6, plus détaillé dans les actions à mener mais qui garde une même ligne directrice.

**Tableau n°06 : Modèle de (ROCHFORD & RUDELIUS, 1992)**

Résolution du problème	Recherche d'idées
	Evaluation initiale
	Analyse du marché préliminaire
	Etude technique préliminaire
	Etude de production préliminaire
	Analyse financière préliminaire
Implémentation	Etude de marché
	Développement du produit
	Test du produit en interne
	Test du produit en clientèle
	Test marché
	Analyse financière initiale

**Source :** AMMAR.A ; « Adaptation et mise en place d'un processus d'innovation et de conception au sein d'une PME » ; thèse de doctorat ; l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers Spécialité " Conception " ; le 26 novembre 2010 ; <https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00566135>, page 32.

Au regard de ces travaux, nous retenons trois étapes essentielles sur lesquelles sont basés les processus d'innovation dits linéaires. La première est l'étape de transition de l'émergence à la concrétisation d'une idée. La deuxième est l'étape d'évaluation et de passage de la concrétisation au prototype, puis l'étude de la faisabilité technique et économique de l'idée. Enfin, la troisième étape consiste à la fabrication afin de mettre le produit final sur le marché.

Quoi que ce modèle d'innovation linéaire a subi pas mal de critiques. La première critique c'était, la place importante accordée à la R&D et à la science dans le fait innovatif, or qu'il existe des innovations ne sont pas d'origine scientifique. La deuxième, concerne la linéarité de ce processus, et au non prise en compte des rétroactions ("feed-back") qui viennent ponctuer le déroulement de tout processus d'innovation. (KLINE et ROSENBERG, 1986)<sup>85</sup> ont réfuté ce modèle linéaire, et ils ont proposé le modèle de la chaîne interconnectée

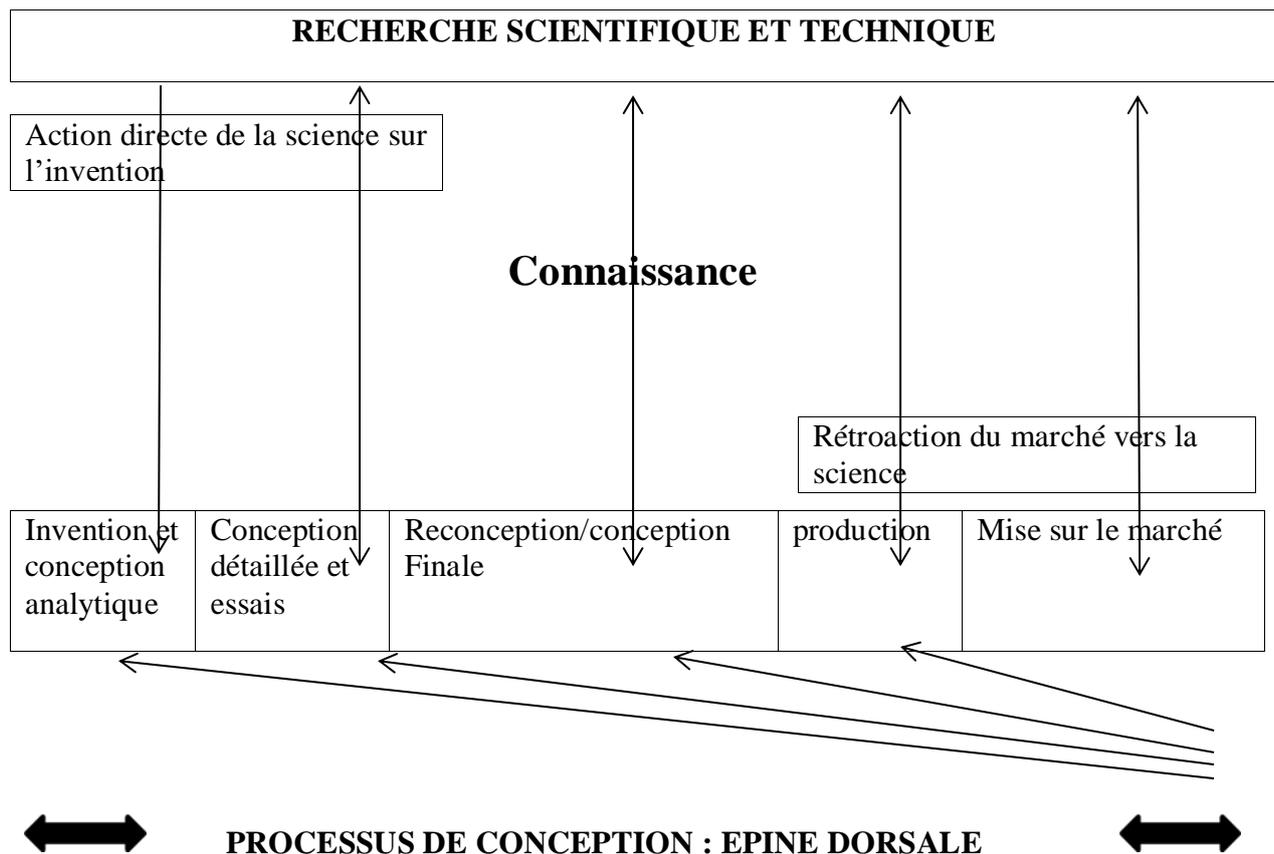
<sup>85</sup> Cité par FOREST.J, « Petite histoire des modèles d'innovation », Université de Lyon, [http://institut-gaston-berger.insa-lyon.fr/sites/institut-gaston-berger.insa-lyon.fr/files/u23/principe\\_deco\\_de\\_linno\\_jf\\_vf\\_auteur.pdf](http://institut-gaston-berger.insa-lyon.fr/sites/institut-gaston-berger.insa-lyon.fr/files/u23/principe_deco_de_linno_jf_vf_auteur.pdf)

(figure 12), qui inclut des interactions avec des sources d'information externes à l'entreprise, ainsi que des feed-back entre des phases amont et des phases aval.

### 2-2-2 Les processus d'innovation dits non linéaires

Pour d'autres auteurs, le processus d'innovation est un phénomène de couplage entre technique et marché (CHANEL, 1995). Ce couplage est assuré par des actions qui ne se déroulent pas forcément de manière linéaire. De nombreux exemples détaillés par les auteurs montrent le caractère non linéaire du processus d'innovation. KLINE.S et ROSENBERG.N (1986) proposent un modèle dit de la « chaîne interconnectée » présenté dans la Figure 12 dont la conception est au cœur du processus d'innovation.

**Figure n°12 :** Le modèle de la chaîne interconnectée (Kline & Rosenberg, 1986), (Chouteau & Viévard, 2007)



source : AMMAR.A.A ; « Adaptation et mise en place d'un processus d'innovation et de conception au sein d'une PME » ; Thèse de doctorat ; l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers Spécialité " Conception " ; le 26 novembre 2010 ; <https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00566135>

Le modèle dit non linéaire de KLINE et ROSENBERG détaillent les interactions et les itérations qui mènent vers l'objectif final qui est d'innover. Dans leur modèle, ils établissent les liens entre les domaines de l'innovation d'une part, des connaissances et de la recherche d'autre part.

### **2-2-3 Les processus dit tourbillonnaire :**

C'est un modèle proposé par AKRICH, CALLON et LATOUR en 1988 dans le but de remettre en cause les modèles précédents. Dans ce modèle les différents départements de l'entreprise sont intégrés dans une seule structure ou se trouve rassemblées la totalité des compétences nécessaires à l'accomplissement du processus d'innovation dont les activités doivent être liées au développement d'un produit nouveau<sup>86</sup>. En effet, cette liaison permet à l'entreprise d'avoir plusieurs avantages tels que la réduction de la durée du processus, intégration de l'ensemble des composantes fonctionnelles de l'entreprise, forte réactivité par rapport à l'environnement socio-économico-technique et une forte collaboration entre les différents acteurs du processus d'innovation.

Ce groupe d'acteurs constitue un réseau technico économique que CALLON définit comme suit « *un ensemble d'acteurs hétérogènes : laboratoire de recherche, entreprises, organismes financiers, usagers, pouvoirs publics... qui participent collectivement à l'élaboration et la diffusion des innovations et qui à travers de nombreuses interactions organisent les rapports entre recherche scientifiques techniques et marché* »<sup>87</sup>.

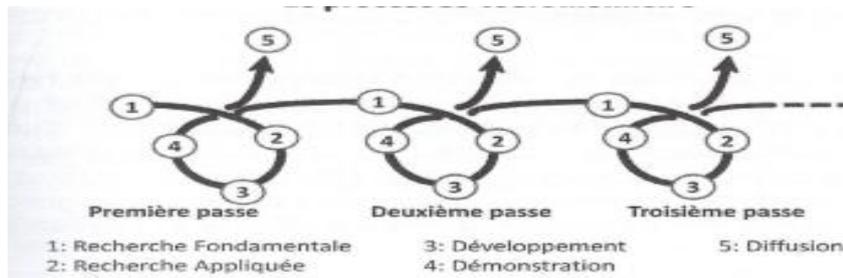
L'idée de départ de ce modèle est que la fonction R&D ne détient pas le monopole de l'innovation, celle-ci peut voir le jour dans un laboratoire de recherche toute comme dans un service commercial, chez un client ou dans une usine.

---

<sup>86</sup> LOILIER.T et TELLIER. A, op cité page 48.

<sup>87</sup> AMDAOUD.M, op cité page 47.

Figure n°13 : Modèle tourbillonnaire de CALLON et al.



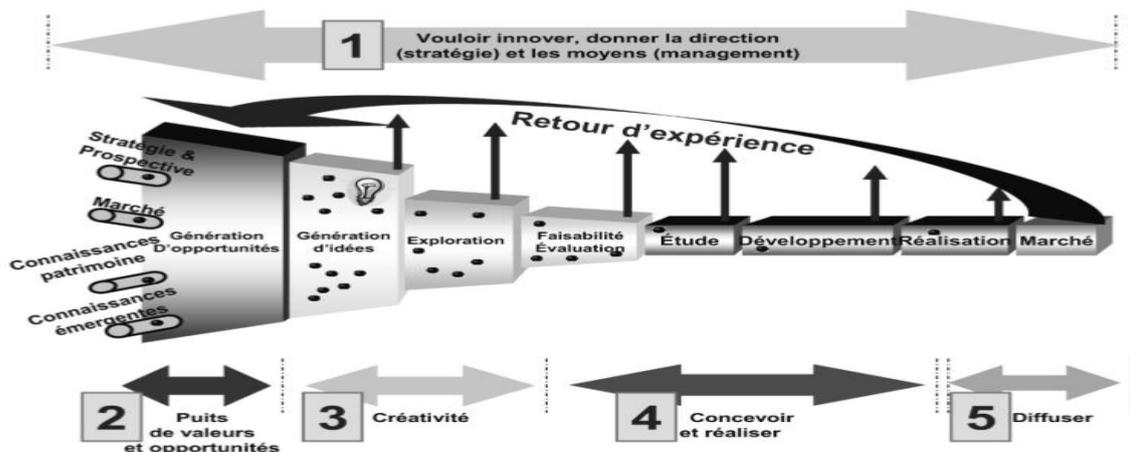
Source : LOILIER.T et TELLIER. A, « gestion de l'innovation : comprendre le processus d'innovation pour le piloter » Edition EMS management & société, France 2013, page 49

### 2-3 Le déroulement du processus d'innovation :

L'innovation est considérée comme un modèle à base de processus, cela pour la comprendre et la décrire. Le processus d'innovation correspond à l'organisation des tâches à réaliser pour innover, de nombreux types de processus différents ont été proposés, linéaires, non linéaire, tourbillonnaire etc. La majorité commence par les idées et leur raffinement et finit par le lancement d'une offre et son suivi.

En revanche, en 2009 GROFF.A propose un processus d'innovation générique appelé « Pipeline de l'innovation » présenté dans la figure n°14, il se déclenche lors de la saisie d'une opportunité sur le marché et se termine par un lancement de nouveau produit. Nous détaillerons ici ses différentes étapes :

Figure n°14 : Le processus générique de l'innovation « pipeline de l'innovation ».



Sources : GROFF.A; « 100 questions pour comprendre et agir, manager l'innovation » ; éd afnor 2009.<http://100questionsurlinnovation.unblog.fr> page 44

### **2-3-1- Définition et diffusion des orientations stratégiques :**

La première étape de processus d'innovation consiste à déterminer le champ dans lequel l'entreprise veut innover, ses orientations et sa stratégie. L'entreprise devrait savoir au préalable ce qu'elle veut faire (ses objectifs, sa culture, sa stratégie,...), ce qu'elle peut faire (en tenant compte des opportunités et menaces de l'environnement) et ce qu'elle sait faire (en prenant en compte ses ressources et compétences) pour les diffuser de manière claire à toutes ses parties prenantes.

En outre, l'entreprise déduit sa stratégie d'innovation à partir de sa stratégie globale, identifie les risques, donne les moyens nécessaires à l'innovation et implique son personnel avec un management qui favorise la culture d'innovation.

### **2-3-2- Trouver des produits de valeur et générer des opportunités :**

Dans cette deuxième étape, l'entreprise décline sa stratégie et ses orientations en actions en se concentrant sur des actions à fort potentiel de création de valeur. En effet, en premier lieu, il faut éclater la stratégie de l'entreprise en actions concrètes pour chaque domaine d'activité en favorisant la rencontre d'un besoin avec le potentiel de l'entreprise, la veille stratégique et la gestion des connaissances. Ensuite il faut une mise en place des actions de l'analyse de la valeur et l'analyse fonctionnelle des produits, services, organisations, ... en vue de cibler les actions futures de recherche de solutions créatives, d'identifier les produits à forte valeur ajoutée, de stimuler l'innovation et générer les opportunités de l'environnement.

### **2-3-3- la créativité :**

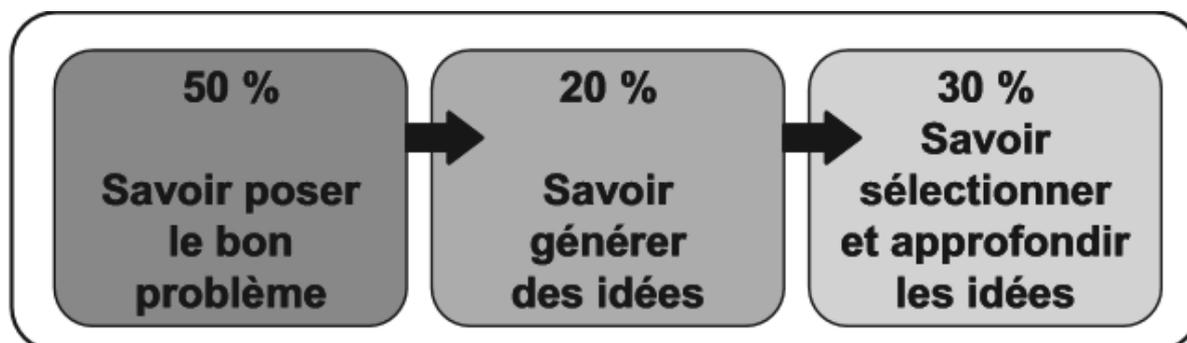
*«La matière première la plus recherchée en innovation est représentée par l'idée. Mais stimuler sa production est éminemment aléatoire»<sup>88</sup>*

La créativité, ou la capacité à générer de la nouveauté dans un domaine précis est le deuxième pilier de processus d'innovation, elle se base sur plusieurs techniques à savoir : le brainstorming, la méthode des scénarios, .... Pour générer un grand nombre d'idées. Comme la montre la figure ci-après la créativité ne consiste pas seulement à générer des idées mais également savoir poser le problème et savoir sélectionner et approfondir les idées.

---

<sup>88</sup> RABIA.Z, op cité page 52.

Figure n°15 : les composantes de la créativité.



Source : GROFF.A; « 100 questions pour comprendre et agir, manager l'innovation » ; éd afnor 2009.<http://100questionsurlinnovation.unblog.fr>, page 49

Cette étape consiste à trouver les solutions permettant d'exploiter les produits de valeurs identifiés dans l'étape précédente. Pour la réaliser idéalement il faut d'abord savoir catalyser la créativité c'est-à-dire la capter, la favoriser au quotidien et la traiter. Ensuite il faut Savoir l'organiser c'est-à-dire différencier créativité et innovation, connaître et diffuser les grands principes de la créativité, et s'outiller et organiser l'innovation.

### 2-3-4- la conception :

La conception est l'ensemble des activités et des processus qui permettent de passer de l'idée d'un nouveau produit à la fourniture de l'ensemble des informations afin de lancer la production de ce produit et d'en assurer l'usage et la maintenabilité (GROFF.A, 2009). Cette tâche est confiée aux spécialistes techniques, chercheurs, designers et membres des bureaux d'études.

Cette étape peut être appelé « processus de maturation des idées »<sup>89</sup> dont l'entreprise Conçoit et rend réel et industriel la (ou les) idées générées dans l'étape précédente.

L'innovation ne peut pas être existée si elle n'est pas concrète. En effet, elle doit être confrontée aux réalités « techniques » et aux contraintes de faisabilité (que ce soit pour un produit matériel ou immatériel) pour qu'elle soit réalisée. La conception est donc un élément essentiel pour le processus d'innovation, elle permet de maîtriser le développement et l'architecture des produits au coût optimal d'une part, en prenant en conscience les facteurs clés et les outils associés au développement efficace, et valider les produits à mettre sur le marché d'autres part en intégrant les fournisseurs dans la démarche de conception.

<sup>89</sup> RABIA.Z, op cité page 54.

### **2-3-5- l'appropriation de l'innovation :**

Cette étape est le troisième et le dernier pilier du processus d'innovation. Elle consiste à lancer l'innovation (résultat) et l'approprier à son destinataire en assurant qu'elle est acceptée par ce dernier. Pour que cette étape réussisse il faudrait anticiper et minimiser les risques de rejets, valoriser au maximum l'innovation et surveiller et être prêt à réagir s'il y en a problèmes lors du lancement de l'innovation pour reprendre la maîtrise de l'appropriation de celle-ci.

L'anticipation des risques de rejets se fait à travers :

- L'étude et la caractérisation parfaite des besoins ;
- L'implication de la fonction marketing.

Quant à la valorisation de l'innovation, elle se fait à travers :

- La valorisation de l'histoire de la naissance de l'offre pour identifier et valoriser tous les aspects innovants auprès des clients (organisation, produit, processus, ...) ;
- L'innovation dans la déclinaison opérationnelle c'est-à-dire trouver des amplificateurs marketing du caractère innovant pour offre.

A la fin de cette section, nous pouvons dire que le processus d'innovation est constitué de différentes étapes qui aboutissent à la réalisation d'une innovation, avec l'évolution de l'environnement de l'entreprise les modèles de processus d'innovation ont évolué aussi. Nous avons constaté le passage du modèle linéaire au modèle non linéaire et par la suite vers le modèle tourbillonnaire. Les étapes de ce processus change d'une entreprise à une autre, GROFF.A propose un processus générique de cinq étapes pour mieux illustrer chaque phase.

Après avoir étudié les concepts à savoir la veille stratégique et l'innovation, nous nous interrogerons sur le lien existé entre eux dans la prochaine section.

**Section 03 : l'articulation « veille-innovation » :**

La veille stratégique et l'innovation deux concepts émergés en stratégie d'entreprise à cause de la complexité continue de l'environnement. Le lien entre eux sera représenté dans cette section en abordant d'abord l'historique de l'intervention de la veille stratégique dans le processus d'innovation à travers l'illustration des différentes générations de ce dernier, ensuite, nous abordons le rôle de la veille dans les différents types d'innovation ainsi que son rôle dans le processus d'innovation.

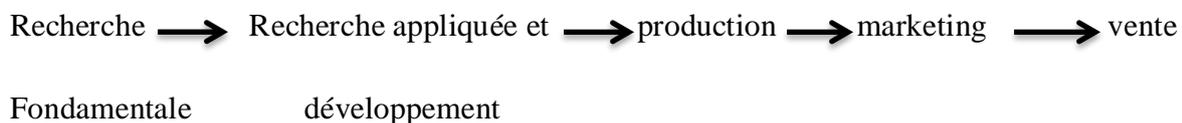
**3-1- L'historique de l'intervention de la veille stratégique dans le processus d'innovation :**

Dans cette première sous-section, nous présenterons les cinq différentes générations des processus d'innovation développés par ROTHWELL dans les années 1990 dans une étude consacrée à l'identification des facteurs de succès de l'innovation industrielle ainsi que la sixième et la dernière génération dans le contexte de l'innovation ouverte et la contribution de la veille stratégique dans ces générations (FASQUELLE.J, 2017)<sup>90</sup>.

**3-1-1- Les processus de première génération (1950-1965) :**

Cette génération a connu la naissance de modèle nommé « technology - push » ou «l'innovation hiérarchique et linéaire» présenté dans la figure (16). Ce type de processus nous pouvons le résumer comme suit : la science découvre, l'industrie applique et l'homme suit. L'activité de R&D est prépondérante et insuffle le développement de l'innovation qui est ensuite commercialisée sur un marché.

**Figure n°16 :** le model de technologie push



**Source :** AMDAOUDE Mounir ; « la gestion de l'innovation dans les entreprises Algériennes : enjeu majeur pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable ; mémoire de magistère ; UMMTO ; 2014, page 42

---

<sup>90</sup> Cité par KAMITIS, « innover, informer, investir », Edition janvier 2017.

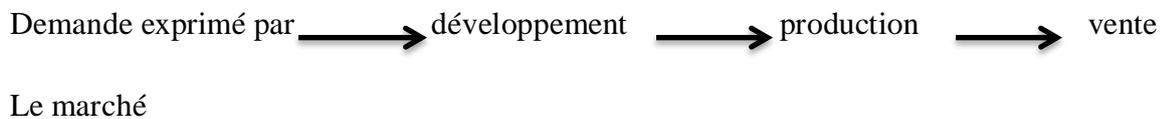
Dans cette génération, l'activité de veille stratégique n'a aucune contribution dans le processus d'innovation et cela s'explique par le fait que cette pratique n'est pas encore née et développée ni dans le milieu universitaire ni dans le milieu économique.

Les critiques apportées à ce type de processus dit séquentiel par de nombreux économistes tels que KLIN et ROSENBERG (1986), MYERS et MARQUIS (1969) ont marqué la naissance de la deuxième génération.

### **3-1-2- Les processus de deuxième génération (1965-1970) :**

Dans cette deuxième génération le processus demeure linéaire et séquentiel mais avec l'émergence de la pratique de marketing, les besoins des consommateurs prennent un rôle important dans ce processus et le marché devient son moteur ; la recherche et développement intervient de façon secondaire d'où vient l'appellation de « market-pull » présenté dans la figure (17).

**Figure n°17 :** le modèle de technologie pull



**Source :** AMDAOUDE Mounir ; « la gestion de l'innovation dans les entreprises Algériennes : enjeu majeur pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable ; mémoire de magistère ; UMMTO ; 2014, page 43

Dans cette génération la veille stratégique intervient à deux moments distincts. En premier lieu la veille intervient dans la première phase du processus d'innovation dont elle permet la reconnaissance d'un besoin sur le marché (BOOZ et al, 1982). La pratique de la veille permet d'une part d'identifier les opportunités présentes sur le marché (CARON-FASAN et LESCA, 2006) et la faisabilité technologique d'autre part. La fusion de ces deux paramètres aboutie à l'émergence d'idées (MYERS et MARQUIS, 1969 ; UTTERBACK 1971) Ensuite, la veille servira à analyser le potentiel de développement des idées afin de sélectionner celle(s) à développer (BOOZ et al, 1982)<sup>91</sup>.

---

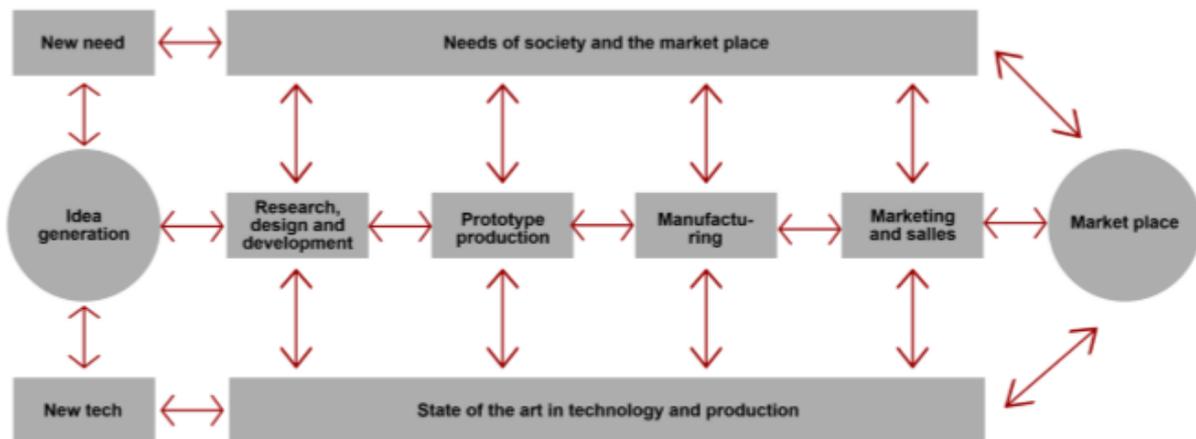
<sup>91</sup> Cité par KAMITIS, janvier 2017, op cité page 08.

En deuxième lieu, la veille intervient dans la dernière étape du processus d'innovation qui est la commercialisation. La veille aura alors pour missions de surveiller les réactions des concurrents actuels et potentiels (BOOZ et al, 1982).

### 3-1-3- Les processus de troisième génération (1970-1985) :

Le modèle de cette génération est nommé « coupling model » présenté dans la figure (18), il regroupe les deux précédents modèles. Le « coupling model » fait inclut les besoins exprimés par le marché et les nouvelles possibilités développées par R&D. il a met l'accent sur le lien entre les différents fonctions d'une façon linéaire, une activité après l'autre.

**Figure n°18** : le coupling model



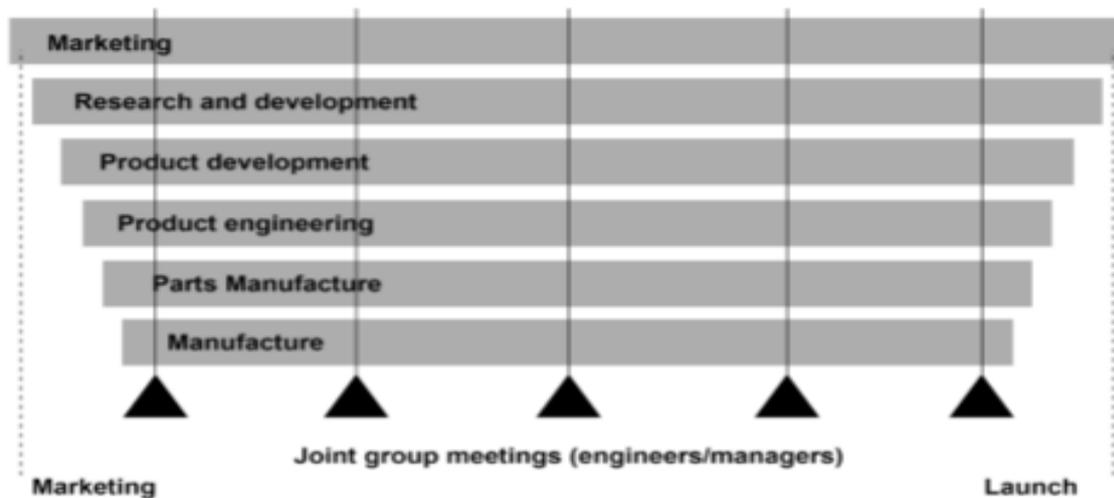
Source : KAMITIS, « innover, informer, investir », Edition janvier 2017, page 09.

La pratique de veille stratégique trouve sa place dans cette génération au début, et tout au long du processus d'innovation. En effet, comme la deuxième génération, la veille contribue au début du processus d'innovation à l'identification des besoins sur le marché et les technologies répondantes. Les flèches verticales vers les besoins du marché et l'état de l'art technologique montre que le processus d'innovation a besoin des informations de veille tout au long de ses étapes. La veille apporte des informations pour orienter le projet vers le marché dans les meilleures conditions.

**3-1-4- Les processus de quatrième génération (1980-1990) :**

Le modèle de cette génération est nommé « Integrated Model », il est différent des trois premiers car il se présente dans un système intégré en écartant la logique linéaire précédente des processus d'innovation. Ce modèle se focalise sur les caractéristiques internes du processus, et incorpore l'environnement externe (clients, fournisseurs, ...) dans un réseau d'interaction. Pour lui, les activités se déroulent en même temps. L'échange d'informations est au cœur de ce système ce qui est montré dans la figure (19).

**Figure n°19 :** Integrated model.



Source : KAMITIS, « innover, informer, investir », Edition janvier 2017, page 10

La contribution de la veille dans ce type de processus se fait en deux lieux aussi ; au début du processus d'innovation lorsqu'elle permet d'identifier les opportunités et construire l'architecture de l'innovation (WHEELWRIGHT et CLARK, 1992)<sup>92</sup> et à la fin du processus pour collecter des retours du marché et éventuellement améliorer le produit.

**3-1-5- Les processus de cinquième génération (1990-2000) :**

ROTHWELL (1994) a constaté que le contexte économique de cette période se caractérise par une course à l'innovation dont seul les « fast innovator » peuvent dégager un avantage concurrentiel. Cependant le développement de ces innovations rapides engendre des coûts supplémentaires, pour les surpasser ROTHWELL propose aux entreprises de créer un réseau c'est-à-dire créer des liens verticales et horizontales très forts avec les acteurs de son

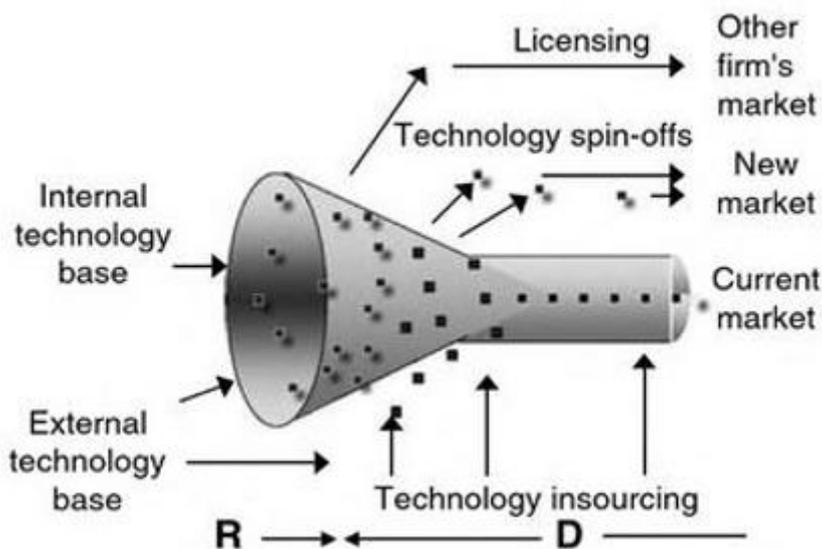
<sup>92</sup> Cité par KAMITIS, janvier 2017, op cité page 10.

environnement (clients, fournisseurs) dans l'optique de Co-développement de nouveaux produits. C'est ce qu'on appelle le processus d'innovation de la cinquième génération nommé « Systems integration and networking model » (SIN).c'est un processus basé sur la flexibilité, l'apprentissage, le savoir-faire et la gestion d'un grand volume des informations d'anticipation sur le réseau externe à l'entreprise toute au long de son déroulement. La veille stratégique est fortement développé dans cette période, elle accompagne ce processus d'innovation.

### 3-1-6- Les processus de sixième génération (les années 2000) :

Le modèle de cette génération nommé « l'open innovation » ou bien « l'innovation ouverte» en français est la dernière génération des processus d'innovation introduit par CHESBROUGH.H vers le début des années 2000. Il se caractérise par une ouverture sur l'environnement extérieur dont l'entreprise fait appel à des idées et expertises en dehors de ses propres murs dont se trouve les clients ; les universités, gouvernement et laboratoires privés ; les concurrents ; les autres pays (HIPPEL.V, 1988)<sup>93</sup>, aussi elle rentabilise ses idées / brevets en dehors de son propre marché en les proposant à d'autres entreprises, institutions... comme la montre la figure (20).

**Figure n°20** : Le modèle de l'innovation ouverte.



Source : KAMITIS, « innover, informer, investir », Edition janvier 2017

<sup>93</sup> Cité par KAMITIS, janvier 2017, op cité page 11.

Dans ce type de processus, l'activité de veille est pertinente puisqu'elle permet aux entreprises de scruter leur environnement pour se nourrir de nouvelles idées et de nouvelles technologies d'une part, et les opportunités présentées sur le marché par le biais de la veille anticipative d'autres part.

A travers l'illustration de ces six générations, une intervention remarquable de plus en plus importante de la veille stratégique dans les processus d'innovation et cela à cause de la turbulence continue de l'environnement de l'entreprise et le niveau de risque important. Les entreprises ont intérêt à s'informer par le biais de la veille pour alimenter leur processus d'innovation et réduire l'incertitude et le risque qui l'accompagne.

### **3-2- Le rôle de la veille stratégique dans l'innovation :**

Innovation et veille stratégique sont deux concepts inter reliés. La veille contribue aux différents types d'innovation ainsi qu'à son processus. En revanche l'innovation est la raison principale du développement de la veille depuis vingt ans<sup>94</sup>, parce que «Il faut pour innover savoir ce que font les autres » (JAKOBIAK, 1992)<sup>95</sup>.

En effet, dans le contexte actuel marqué par la rapide obsolescence de l'information et la nécessité de l'actualiser en permanence, la veille stratégique joue un rôle important dans le processus d'innovation, car en contribuant à la maîtrise des informations des acteurs du marché, cette veille contribue à stimuler l'innovation au sein de l'entreprise.

#### **3-2-1 La veille stratégique accompagne les différents types d'innovation :**

Etant un processus informationnel organisé, la veille stratégique a pour mission principale le soutien de l'innovation et plus exactement l'innovation incrémentale, de rupture et/ou les innovations d'exploration.

La veille stratégique contribue à l'innovation incrémentale des produits, lorsque les services de veille détectent sur le marché des produits qui occupent une part de marché importante sans répondre totalement aux besoins des consommateurs. Les veilleurs doivent

---

<sup>94</sup> CHAMBAUD.S ; « Les techniques de veille au service du développement des entreprises », Documentaliste-Sciences de l'Information 2011/1 (Vol. 48), p. 22-23 ; <https://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2011-1-page-22.htm>.

<sup>95</sup> Cité par AMGHAR.M, HASSAINE.A et MALIKIS ; op cité page 180.

alors réaliser un rapport détaillé du marché, des fonctions du produit et surtout sonder et imaginer les besoins des consommateurs. Ce rapport doit être établi dans le but d'être communiqué aux chercheurs, aux chefs de projet, aux commerciaux et à tous les acteurs de l'entreprise susceptible de participer à l'innovation du produit ou des services associés<sup>96</sup>.

Par ailleurs, le couple veille stratégique- innovation constitue une arme redoutable sur un marché arrivé à maturité ou largement dominé par un leader. Dans une innovation stratégique, il ne s'agit plus de jouer mieux aux mêmes jeux, c'est-à-dire d'améliorer de façon marginale la technologie et les pratiques que les leaders utilisent, mais il faut au contraire changer fondamentalement le jeu de façon à désavantager les concurrents : imaginer de nouvelles approches pour pénétrer le marché et prendre un avantage sérieux voir décisif. La veille stratégique dans ce cas sert à fournir des informations pertinentes pour stimuler la créativité dont ce bas ce type d'innovation.

Aussi, dans le cas de l'innovation exploratoire, la cellule de veille stratégique est chargée des études de prospective, de prévision voir même de la documentation réglementaire dans le but de découvrir des nouveaux clients et de nouveaux concepts qui aboutissent à des nouveaux segments de marché. L'étude menée par la veille dans ce cas permet la connaissance du présent qui est une condition pour bien agir dans le futur.

### **3-2-2 La veille stratégique accompagne le processus d'innovation :**

La réalisation d'une innovation (nouveau produit ou service, nouveau procédé, ...) repose essentiellement sur la collecte des informations sur l'environnement de l'entreprise, les clients, les fournisseurs, les distributeurs, les concurrents, l'univers scientifique et technologique, ... ainsi que l'organisation du savoir-faire et des connaissances de l'entreprise. (GALLAND, 2005)<sup>97</sup>. Les informations sur l'environnement sont issues d'actes de veille, cette dernière permet d'activer, de catalyser et de réaliser le processus d'innovation en étant au courant des évolutions du secteur d'activité. MARTINET et RIBAUT (1989) précisent que le rôle de la veille est de catalyser et de nourrir les processus d'innovation en informations (sur l'évolution du secteur d'activité) exploitables à travers les nouvelles

---

<sup>96</sup> PATEYRON.E, op cité page 187.

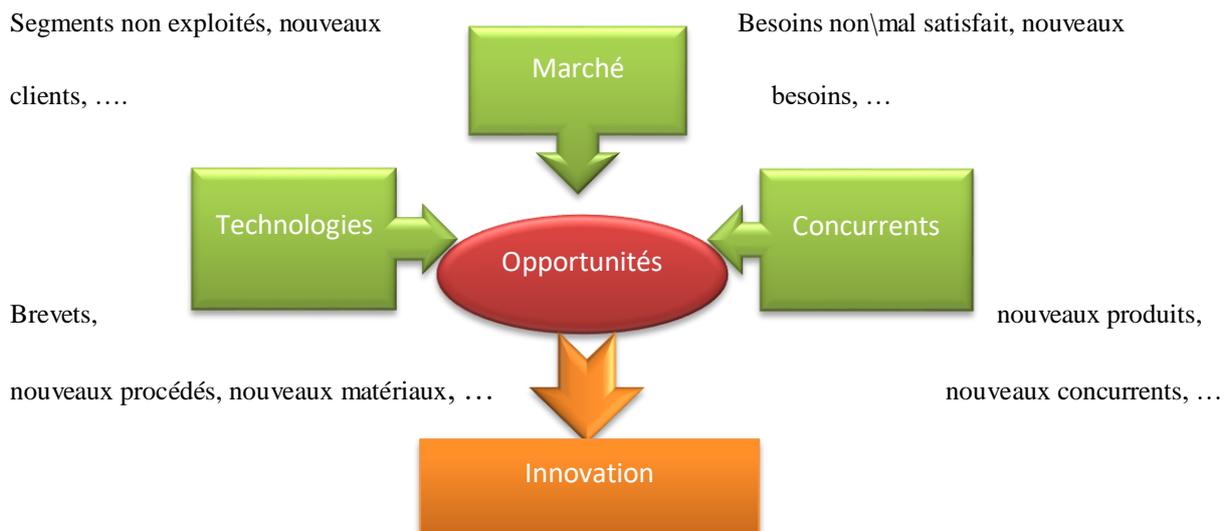
<sup>97</sup> Cité par BENADID.D ; « la veille catalyse de l'innovation : conception d'une méthode appliquée à la filière forêt-bois-papier », thèse de doctorat, université MONTESQUIEU – BORDEAUX IV, 2011.

technologies et l'appliquer pour la création de nouveaux produits pour les marchés actuels et futurs<sup>98</sup>.

Le processus d'innovation passe de la création et le monde des idées à l'appropriation par l'étape de conception. La veille stratégique intervient toute au long de ce processus.

**Dans la phase de détection d'opportunité et la créativité,** la tâche de la veille comme la montre la figure ci-après consiste à surveiller le marché, la concurrence, les technologies, les tendances et tous les signaux permettant d'identifier des opportunités (de problèmes non résolus, des besoins non\mal satisfaits, des marchés non exploré, des contraintes<sup>99</sup> non prisent en charge, ...) et des évènements suscitant un intérêt pour le développement de nouveaux projets.

**Figure n°21 : Opportunités d'innovation.**



**Source :** conception personnelle à partir du modèle de DESCHAMPS et NAYAK, 1995.

En outre, la veille peut être associée à la phase de créativité dont elle permet de générer de nouvelles idées. La veille appelée « créative » par GORIA, dans cette étape a pour principales fonctions : l'inspiration des créatifs ou les entrepreneurs innovants en tentant de renforcer leurs capacités de réflexion dans le but de développer quelque chose de nouveau ; la recherche de tous produits, procédés ou services, ... peu ou pas développé par la concurrence

<sup>98</sup> Cité par MATMAR.D ; « la veille technologique adapté aux entreprises algériennes », thèse de doctorat, université de Mouloud MAMAERI de TIZI OUZOU, 2008.

<sup>99</sup> Contrainte : tout besoin théorique non satisfait. Exemple lors de la conduite, les risques de sécurité sont des contraintes de l'automobile.

qui pourrait devenir de l'innovation ; et l'imagination des innovations à créer sans avoir de contraintes de la concurrence.<sup>100</sup>

**Dans la phase de conception**, les veilleurs ou les « héros de l'innovation » comme les appellent HOWOL et SHEA (2011)<sup>101</sup> sont capables de mettre en corrélation des problèmes techniques avec des connaissances scientifiques externes et des développements techniques avec la demande du marché en identifiant des innovations ayant du potentiel (BOUGELMAN et SAYLES, 1986)<sup>102</sup>.

A ce stade, la veille aussi est chargée de réduire les incertitudes managériales vis-à-vis de l'environnement stratégique lors de la prise de décision (le choix de l'invention à mettre en place, l'allocation des ressources à cette dernière, ...) en recherchant dans l'environnement des informations précises répondant à un besoin exprimé par les responsables.

En revanche l'entreprise devrait être capable de s'ouvrir à l'environnement, de l'écouter, de surveiller, mais aussi d'émettre des messages pertinents à son intention et lorsque quelque chose a été détecté, un processus sur l'innovation doit être mis en marche, en guise de réponse.

**Dans la phase d'appropriation**, la veille consiste à rechercher et analyser l'information permettant le lancement du produit innovant au moment opportun c'est-à-dire choisir le bon timing.

Le tableau ci-après montre la contribution de chaque type de veille au processus d'innovation :

---

<sup>100</sup> GORIA.S ; « Création de connaissances et veille créative : une relecture de "La connaissance créatrice" du point de vue de la veille créative » ; Université de Lorraine, Centre de recherche sur les médiations, UFR SHA, Ile du Saulcy - BP 30309, 57006 Metz Cedex (France), 2013 ; <https://halshs.archives-ouvertes.fr>.

<sup>101</sup> Cité par FASQUELLE.J et CARON-FASAN.M ; « trajectoires d'innovations : De l'influence de la veille dans les prises de décision au cours des processus d'innovation » ; XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique ; juin 2018, [www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com).

<sup>102</sup> Ibid

**Tableau n°07** : Les veilles mobilisées pour alimenter le processus d'innovation

Type de veille	Missions liées à l'innovation
<b>Veille technologique et scientifique</b>	Détecter une nouvelle technologie, apprécier son degré de maturité et sa faisabilité afin d'évaluer la pertinence ou pas de lancer un projet d'innovation ; Trouver une solution technologique à un problème : lever un verrou technologique ; identifier les technologies maîtrisées par les concurrents ; détecter de nouvelles techniques et méthodes associées aux métiers de l'entreprise et à son secteur d'activité
<b>Veille marketing</b>	Comprendre les consommateurs et leurs rapports aux produits, comprendre leurs attentes, freins, la façon dont ils utilisent un produit pour proposer celui de demain. Anticiper des tendances en observant des adopteurs précoces. Les adolescents sont souvent les précurseurs de ce qui sera utilisé demain
<b>Veille usage</b>	Anticiper des usages futurs, Alimenter la phase « observation » du Design Thinking. L'objectif consiste à alimenter le processus d'innovation de type Design Thinking par des observations de terrain
<b>Veille concurrentiel le</b>	Surveiller ses concurrents pour développer de nouvelles idées : identifier ce sur quoi travaille un concurrent et décider ou non de le contrer avec une innovation plus performante et différenciant. Déterminer le bon timing de lancement d'une innovation. L'entreprise peut vouloir être la première sur le marché. Elle peut également anticiper le lancement d'une innovation concurrente similaire à celle qu'elle est en train de développer et décider de lancer son innovation rapidement derrière celle de son concurrent pour profiter de l'effet de halo. Surveiller le lancement d'une innovation et évaluer son adoption sur le marché par rapport aux innovations concurrentes. Identifier des concurrents potentiels venants d'autres marchés
<b>Veille normative</b>	Anticiper les normes de demain pour proposer des produits en accord avec les règlements normatifs à venir
<b>Veille marchés</b>	Explorer son marché et les marchés connexes pour développer de nouvelles idées. Identifier les futurs partenaires. La veille peut amener l'entreprise à détecter un marché non concurrentiel qu'elle ne connaît pas encore. La veille va donc apporter des connaissances sur le nouveau marché et les consommateurs potentiellement associés.

**Source** : In FASQUELLE.J et CARON-FASAN.M ; « trajectoires d'innovations : De l'influence de la veille dans les prises de décision au cours des processus d'innovation » ; XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique ; juin 2018, [www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com), page 13 et 14.

### *Conclusion du chapitre 2*

L'innovation est donc un processus de plusieurs étapes qui aboutissent à quelque chose nouvelle, ce processus est développé à travers le temps, passant de la première à la sixième génération les auteurs ont essayé de modéliser des processus d'innovation compatible avec les exigences de l'environnement qui est de plus en plus complexe, globalisé et concurrentiel.

Rester compétitif et pérenne à moyen long terme dépend essentiellement de la capacité de l'entreprise à innover ; quoi que ce n'est pas tous les projets d'innovation réussissent. MEINGAN.D et KIKUNO.T dans leur étude sur les entreprises Japonaises ont constaté que la principale cause de l'échec d'une innovation est la mauvaise intégration des évolutions de l'environnement<sup>103</sup>.

La veille permet à l'entreprise d'appréhender son environnement, d'éclairer sa route, de définir sa stratégie de développement en prenant en compte l'ensemble des facteurs extérieurs et donc d'innover en minimisant les risques et en optimisant les opportunités. Aussi, elle permet d'acquérir des connaissances externes susceptibles de stimuler le développement d'une innovation.

Enfin, nous pouvons dire qu'il n'est pas de politique d'innovation efficace sans un service de veille compétent et efficient, mais aussi nous pouvons affirmer que le développement de la veille peut en grande partie être attribué aux besoins de l'innovation.

---

<sup>103</sup> MEINGAN.D et KIKUNO.T ; « innover, c'est conjuguer stratégie et mise en œuvre » ; l'expansion management review, hiver 1994, page 86-93.

*Chapitre 03 : le rôle de la veille  
stratégique dans le processus  
d'innovation au sein du groupe SAIDAL*

---

## ***Chapitre 03 : le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation au sein du groupe SAIDAL***

---

### ***Introduction du chapitre 03 :***

Après l'ouverture de l'économie nationale, l'adoption de l'économie de marché, et la grande diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC) l'Algérie fait face à un nouveau environnement de plus en plus globalisé où l'information constitue un support important pour l'entreprise dans ses activités quotidiennes. Ce contexte est un enjeu majeur pour les entreprises publiques Algériennes, elles sont appelées à mettre en place des systèmes de veille stratégique pour avoir de l'information pertinente et s'adapter ainsi aux différents changements.

Dans ce présent chapitre nous mettrons l'accent sur le groupe pharmaceutique public SAIDAL constituant notre cas empirique, cette entreprise exerce son activité dans une industrie classée parmi les industries les plus dynamiques au monde. Son potentiel de développement repose sur son aptitude à innover, au sein de ce secteur qui est fortement concurrentiel.

Dans ce sens et en premier lieu, nous présenterons l'industrie pharmaceutique mondiale et Algérienne dans le but de comprendre le secteur d'activité de notre cas d'étude. Ensuite nous passerons à la présentation l'organisme d'accueil et la méthodologie adoptée, et enfin nous étudierons l'état des lieux de la pratique de veille au sein du groupe SAIDAL et sa contribution au processus d'innovation.

## *Chapitre 03 : le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation au sein du groupe SAIDAL*

---

### *Section 01 : L'industrie pharmaceutique en Algérie : état des lieux*

Dans la présente section nous aborderons l'industrie pharmaceutique mondiale et le marché Algérien des médicaments pour mieux saisir l'environnement externe de l'entreprise d'accueil.

#### **1-1- Présentation de l'industrie pharmaceutique :**

Le secteur pharmaceutique représente l'ensemble des activités de recherche, de développement, de fabrication et de commercialisation des médicaments pour la médecine humaine ou vétérinaire. Elle part de l'identification de molécules actives, suivie de test, d'études cliniques de procédures d'approbation pour en venir dans les cas favorables à la production et à la commercialisation. Cette activité est exercée par les laboratoires pharmaceutiques et les sociétés de biotechnologie, elle reste parmi les secteurs les plus rentables et constitue un important moteur de croissance de l'économie mondiale.

Les médicaments fabriqués dans cette industrie prend trois formes juridiques essentielles se sont les suivants<sup>104</sup> :

- **Produits éthiques** : ces molécules sont protégées par un brevet, dont la durée est de 15-20 ans, durant cette période, aucune autre entreprise ne peut les copier, leur prix est élevé;
- **Génériques** : la formulation des médicaments éthiques est tombée dans le domaine public, la concurrence s'en empare, les prix chutent ;
- **OTC (Over The Counter)** : ces molécules ne nécessitent pas d'être prescrites par les médecins, elles peuvent être achetées directement en pharmacie ou, pour certaines, en grande surface, leurs prix sont élevés mais leur marché reste restreint.

En revanche les médicaments se présentent sous trois formes pharmaceutiques qui sont les suivantes :

- **La forme solide (sèche)** comprimés, gélules, capsules, granulés:
- **La forme liquide:** sirops, solutions:

---

<sup>104</sup> Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement ; « rapport sectoriel N°1 L'industrie pharmaceutique : Etat des lieux, enjeux et tendances lourdes ...dans le monde et en Algérie » ; Rapport sectoriel, janvier 2011 ; [www.mdipi.gov.dz/IMG/.../Rapport\\_sectoriel\\_-\\_Industrie\\_Pharmaceutique\\_-\\_PDF.pdf](http://www.mdipi.gov.dz/IMG/.../Rapport_sectoriel_-_Industrie_Pharmaceutique_-_PDF.pdf)

## ***Chapitre 03 : le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation au sein du groupe SAIDAL***

---

- **La forme pâteuse** : Gels, pommades et crèmes.

Les laboratoires et les entreprises exerçant leurs activités dans ce secteur recourent aux **brevets**<sup>105</sup> pour protéger leurs produits contre les concurrents et l'imitation et garantir une période d'exclusivité de leurs innovations. Il existe aussi trois formes de brevets qui sont :

- **La molécule chimique** : l'invention portant sur un médicament ne peut être valablement brevetée que si elle a pour objet un produit, une substance ou une composition présentée pour la première fois comme constituant un médicament.
- **Le brevet de synthèse** : le procédé de fabrication d'un produit peut être protégé.
- **Le brevet de formulation** : il porte sur la forme, la formulation galénique, les associations avec d'autres principes actifs.

Dans ce type d'industrie (l'industrie pharmaceutique) deux typologies de laboratoires existent à savoir :

- **Laboratoires princeps** : ce sont des laboratoires de développement et de commercialisent des médicaments originaux. Ce type de laboratoire découvre en premier les nouvelles molécules, ces dernières sont protégées pendant plusieurs années par les brevets<sup>106</sup>.
- **Laboratoires génériques** : ce sont des entreprises qui fabriquent les médicaments tombés dans le domaine public c'est-à-dire ne sont pas protégées par les droits de propriété intellectuelle (les brevets), Il présente la même forme pharmaceutique (gélule, comprimé, solution, ...) et la même composition qualitative et quantitative que sa spécialité de référence<sup>107</sup>.

L'industrie pharmaceutique possède un certains nombres de particularités par rapport aux autres industries vu ses produits qui sont en relation directe avec la santé des individus :

- **La sécurité** : les entreprises et les laboratoires doivent assurer un maximum de sécurité et un minimum des effets secondaires aux utilisateurs de leurs médicaments puisque l'erreur dans ce cas peut causer des dégâts majeurs sur la santé des individus,

---

<sup>105</sup> Le brevet est un titre de propriété qui permet à son détenteur d'interdire aux tiers l'exploitation d'une invention ou d'un procédé industriel, pendant une durée limitée dans le temps. Il confère donc un monopole temporaire, dont la vocation est de rentabiliser les dépenses de recherche et développement et d'assurer un avantage compétitif aux entreprises innovantes.

<sup>106</sup> Laboratoires princeps : SANOFI, PFIZER, GSK

<sup>107</sup> Laboratoires génériques : SAIDAL

## *Chapitre 03 : le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation au sein du groupe SAIDAL*

- **La réglementation** : le secteur pharmaceutique est hyper réglementé par les autorités publiques que ça soit sur le plan technique : contrôle des procédures d'enregistrement, de fabrication, de distribution, du marketing et de la formation médicale.

### **1-2- Le marché mondial des médicaments :**

Le marché pharmaceutique mondial est estimé à près de 1 000 milliards de dollars de chiffre d'affaire pour l'année 2017 en croissance de 6% par rapport à 2016<sup>108</sup>. Il est organisé autour de quelques acteurs majeurs des pays développés.

Comme le montre le tableau et la figure ci-dessous, les pays de l'Amérique du nord, l'Europe, la Chine, le Japon, et le Brésil sont en tête du classement mondial avec plus de 80% de part de marché dont les Etats-Unis est leader avec plus de 44% de part de marché, loin devant les principaux marchés européens (Allemagne, France, Italie, Royaume-Uni et Espagne), qui réalisent 16,5 % de parts de marché, le Japon (7,8 %) et les pays émergents (Chine et Brésil), 10,7 %.

**Tableau n° 08** : Classement des dix premiers marchés pharmaceutique dans le monde pour l'année 2017.

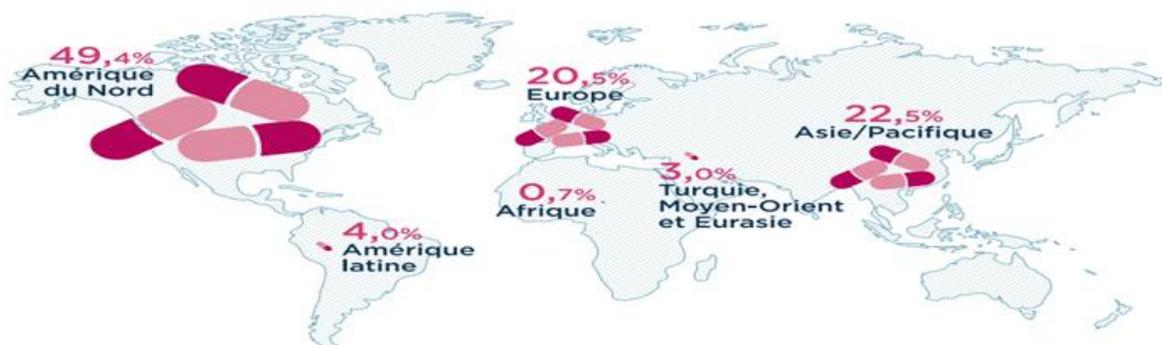
<i>Classement</i>	<i>Pays</i>	<i>part de marché</i>
<b>1</b>	Etats-Unis	44.6%
<b>2</b>	Chine	8.3%
<b>3</b>	Japon	7.8%
<b>4</b>	Allemagne	4.6%
<b>5</b>	France	3.7%
<b>6</b>	Italie	3.3%
<b>7</b>	Royaume-Uni	2.5%
<b>8</b>	Brésil	2.5%
<b>9</b>	Espagne	2.4%
<b>10</b>	Canada	2.1%

**Source** : LEEM, Les entreprises du médicament / Marché mondial, [http : //www.leem.org](http://www.leem.org) consulté le 25/10/2018

<sup>108</sup> LEEM, Les entreprises du médicament / Marché mondial, [http : //www.leem.org](http://www.leem.org) consulté le 25/10/2018

## Chapitre 03 : le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation au sein du groupe SAIDAL

Figure n°22 : les parts de marché des pays producteurs de médicament.



Source : [www.leem.org](http://www.leem.org). Consulté le 25/10/2018.

En 2017, Le marché pharmaceutique mondial est également caractérisé par la suprématie de quelques grands laboratoires internationaux d'origine Américains, Suisses, Français et Anglais, les dix premiers représentés dans le tableau n° 09 réalisent 419 milliards de dollars de chiffre d'affaire en Prix Fabricant Hors Taxes (PFHT) ce qui représente 41.2% de la part de marché mondiale.

En effet, le laboratoire suisse NOVARTIS est leader de marché mondial, il a réalisé un chiffre d'affaire de 54 milliards de dollars (PFHT) ce qui lui donne un taux de 5.3% de part de marché, l'américain PFIZER prend la place de challenger avec 51 milliards de dollars de chiffre d'affaire (PFHT) ce qui présente 5% de part de marché, suivie par le laboratoire américain aussi JOHNSON&JOHNSON qui détient 4.8% de part de marché avec un chiffre d'affaire de 49 milliards de dollars, et le français SANOFI prend la quatrième place en réalisant un chiffre d'affaire de 45 milliards de dollars ce qui lui donne un taux de 4.4% de part de marché.

Malgré les mégafusions récentes, l'industrie mondiale du médicament demeure peu concentrée, les cinq premiers laboratoires représentent 23,8 % du marché mondial, tandis que la part de marché des dix premiers représente 37.1%.

## *Chapitre 03 : le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation au sein du groupe SAIDAL*

**Tableau n°09** : classement des 10 premiers laboratoires pharmaceutiques mondial en 2017

<i>Classement</i>	<i>Laboratoires et leurs pays</i>	<i>Chiffre d'affaire PFHT(en Md\$)</i>	<i>Part de marché</i>
1	NOVARTIS (suisse)	54	5.3%
2	PFIZER (Etats-Unis)	51	5.0%
3	JOHNSON&JOHNSON (Etats-Unis)	49	4.8%
4	SANOFI (France)	45	4.4%
5	ROCHE (suisse)	42	4.1%
6	MERCK&CO (Etats-Unis)	42	4.1%
7	GLAXO SMITH KLINE (Royaume-Uni)	39	3.8%
8	ABBVIE (Etats-Unis)	35	3.5%
9	GILEAD (Etats-Unis)	34	3.4%
10	LILLY (Etats-Unis)	28	2.8%

**Source** : LEEM, Les entreprises du médicament / Marché mondial, [http : //www.leem.org](http://www.leem.org) consulté le 25/10/2018

En revanche, le secteur pharmaceutique se caractérise par un degré élevé des innovations dont l'activité de recherche et développement est essentielle. Cette dernière représente 9,8 % du chiffre d'affaires des entreprises du médicament en 2015 selon les dernières statistiques de LEEM<sup>109</sup>. Le tableau suivant présente le top 7 des budgets destinés à la R&D en 2016.

**Tableau n°10** : Classement des 7 laboratoires pharmaceutiques mondiaux en termes de recherche et développement (en million d'euro) en 2016.

<i>Classement</i>	<i>L'entreprise</i>	<i>Dépenses en matière de R&amp;D en millions d'euro</i>
1	Roche	9242
2	Johnson & Johnson	8628
3	Novartis	8539
4	Pfizer	7377
5	Merck US	6483
6	Astrazeneca	5358
7	Sanofi	5156

**Source** : conception personnelle à partir de [www.leem.org](http://www.leem.org) consulté le 02/01/2019

<sup>109</sup> Les entreprises du médicament ; « les entreprises du médicament en France, bilan économique » ; édition 2018 ; [www.leem.org](http://www.leem.org) consulté le 02/01/2019.

## ***Chapitre 03 : le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation au sein du groupe SAIDAL***

---

### **1-3- Le marché Algérien des médicaments :**

Le marché algérien des médicaments a connu de profondes modifications dans son organisation et son fonctionnement.

#### **1-3-1- L'évolution du marché algérien des médicaments :**

Durant la période coloniale, l'industrie pharmaceutique se limitait à une seule entreprise qui est BIOTIC (Gué de Constantine Alger) créée en 1952, et après l'indépendance (1969) l'Etat Algérienne crée la Pharmacie Centrale Algérienne (PCA) qui était chargée de la production, la distribution, la commercialisation et l'importation des médicaments.

Jusqu'au les années 80, l'Etat avait le monopole sur le secteur pharmaceutique à savoir l'activité d'importation, de distribution de gros et de production de médicament, mais après la crise financière structurelle de l'économie nationale (et le secteur pharmaceutique en particulier) et la soumission aux exigences du programme d'ajustement structurel imposé par le Fonds Monétaire International (FMI) en 1994, une régression des nombre des entreprises publiques et l'ouverture économique devant des capitaux étrangers dans le marché national du médicament est de plus en plus remarquable.

Dans cette période de transition, L'Etat se désengage de la gestion du marché pharmaceutique, la politique d'ouverture a eu pour effet la libéralisation du marché du médicament et son ouverture aux acteurs privés (locaux ou étrangers) que ce soit dans la fabrication ou l'importation.

#### **1-3-2- Le marché pharmaceutique algérien en quelques chiffres :**

Les dernières statistiques de l'année 2017 montrent que le marché Algérien des médicaments est estimé de 3 à 4 milliards de dollars par an. Un marché de petite taille, comparé à la valeur totale du marché mondial qui est de 1000 milliards de dollars par an.<sup>110</sup> Il est composé de la demande et de l'offre, cette dernière est assurée par l'importation et la production nationale.

---

<sup>110</sup> <http://www.tsaalgerie.com> consulté le 20/12/2018.

### *Chapitre 03 : le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation au sein du groupe SAIDAL*

Selon les dernières statistiques délivrées par la direction générale des douanes<sup>111</sup>, la facture d'importation du médicament est au tour de deux milliards de dollars. En effet, cette direction a enregistré une facture de 1,87 milliard de dollars pour l'année 2015, contre 2,022 milliard de dollars pour l'an 2016, et 1.89 milliard de dollars pour l'an 2017.

En ce qui concerne la production nationale, celle-ci est assurée par les entreprises pharmaceutiques publiques et privées (nationaux et internationaux), elle est estimée à 1,9 milliards de dollars pour l'année 2017 ce qui couvre presque 50% des besoins exprimés dont 90% des médicaments sont des génériques<sup>112</sup>.

La production des médicaments est assurée par 84 unités de fabrication algériennes et étrangères installées en Algérie. Le tableau suivant classe les quinze meilleurs laboratoires en Algérie pour l'année 2017 en termes de chiffre d'affaire et de part de marché:

**Tableau n°011 :** Classement des quinze premiers laboratoires en Algérie en termes de dinars pour l'année 2017.

<i>Classement</i>	<i>Laboratoire</i>	<i>Chiffre d'affaire En DA</i>	<i>Part de marché</i>
<i>1</i>	SANOFI	50 837 461 869	13.17%
<i>2</i>	EL KENDI	28 274 447 935	7.32%
<i>3</i>	NOVO NORDISK	26 541 784 301	6.87%
<i>4</i>	HIKMA PHARMA	18 590 346 355	4.81%
<i>5</i>	GLAXOSMITHKLINE	16 444 045 913	4.26%
<i>6</i>	PFIZER	12 432 354 621	3.22%
<i>7</i>	MERINAL	11 596 429 572	3.00%
<i>8</i>	PHARMALLIANCE	9 450 823 281	2.45%
<i>9</i>	SAIDAL	9 412 030 034	2.44%
<i>10</i>	BEKER	8 810 375 005	2.28%
<i>11</i>	ASTRAZENECA	8 112 280 514	2.10%
<i>12</i>	BIOPHARM	7 536 774 062	1.95%
<i>13</i>	MERCK SERONO	6 530 498 112	1.69%
<i>14</i>	ROCHE DIAGNOSTICS	6 394 449 003	1.57%
<i>15</i>	MSD	6 058 932 202	1.54%

Source : documents interne à SAIDAL

<sup>111</sup> [www.douane.gov.dz](http://www.douane.gov.dz) consulté le 20/12/2018.

<sup>112</sup> <http://www.tsaalgerie.com> consulté le 20/12/2018

## ***Chapitre 03 : le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation au sein du groupe SAIDAL***

---

Le marché Algérien des médicaments demeure plus au moins concentré, les 15 premières entreprises représentent 58.67 % de part de marché globale dont le groupe Algérien SAIDAL prend la 9eme place avec 2.44% de part de marché.

### ***Section 02 : Présentation du cas empirique et de la démarche méthodologique :***

Cette section est réservée pour la présentation de l'entreprise ou nous nous sommes effectués notre étude de cas à savoir SAIDAL, ainsi la méthodologie suivie lors de notre étude.

#### **2-1- Présentation de l'organisme d'accueil :**

Dans ce qui suit nous présenterons le groupe pharmaceutique algérien SAIDAL, aussi le département marketing et vente où nous avons réalisé notre étude de cas.

##### **2-1-1- définition de groupe SAIDAL et ses missions**

SAIDAL est une société par actions organisée sous forme d'un groupe industriel de production des médicaments générique, elle est dotée d'un capital social de 2.500.000.000 dinars algériens. Jusqu'à septembre 2018 l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaire de 7 169 951 597 dinars. Son capital social est contrôlé majoritairement par l'Etat algérienne (80 %). Les 20% de flottant restant sont détenus par des privés algériens (16 %) et par des institutionnels algériens (4 %)<sup>113</sup>.

SAIDAL a pour mission principale le développement, la production et la commercialisation des produits pharmaceutiques à usage humain. Son objectif stratégique consiste à consolider sa position de leader dans la production des médicaments génériques et de contribuer à la concrétisation de la politique nationale du médicament mise en œuvre par les pouvoirs publics, par le choix d'investissements orientés vers la satisfaction des besoins de la population. Sa vision réside dans sa capacité de se projeter dans le futur et assurer la

---

<sup>113</sup> [www.saidalgroup.dz](http://www.saidalgroup.dz) consulté le 29/11/2018.

## ***Chapitre 03 : le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation au sein du groupe SAIDAL***

---

position d'un laboratoire leader au niveau national et régional tout en perçant le marché international.

La qualité d'entreprise publique confère à SAIDAL une double vocation:

- Assurer son autonomie financière et sa pérennité en sauvegardant ses équilibres financiers, en veillant à améliorer en permanence la compétitivité de ses produits, à réaliser ses objectifs de croissance et à développer ses ressources humaines.
- Réaliser les objectifs qui lui sont assignés par l'Etat, en sa qualité d'actionnaire principal.

Quant à la gamme des produits du groupe SAIDAL, il est important de souligner qu'elle comprend actuellement 215 médicaments toutes formes et dosages confondus, représentés dans 21 classes thérapeutiques<sup>114</sup>, dont : Anti-inflammatoires, Cardiologie, Dermatologie, Endocrinologie et Hormones, Gastro-entérologie, Hématologie et Hémostase, Métabolisme Nutrition Diabète, Neurologie, Psychiatrie, Ophtalmologie, Pneumologie, Rhumatologie...etc.

### **2-1-2- Historique du groupe et sa création**

SAIDAL a été créé en avril 1982 à la suite de la restructuration de la Pharmacie Centrale Algérienne (PCA) et a bénéficié, dans ce cadre, du transfert des usines d'El Harrach, de Dar El Beida et de Gué de Constantine. Il lui a été également transférée en 1988, le Complexe "Antibiotiques" de Médéa dont la réalisation venait d'être achevée par la SNIC (Société Nationale des Industries Chimiques).

Le tableau suivant présente un aperçu historique sur le développement du groupe SAIDAL depuis sa création à nos jours.

---

<sup>114</sup> [www.saidalgroup.dz](http://www.saidalgroup.dz) consulté le 29/11/2018.

## *Chapitre 03 : le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation au sein du groupe SAIDAL*

**Tableau n° 12 : l'historique du groupe SAIDAL**

<i>Période</i>	<i>Déroulement</i>
<b>1989</b>	Suite à la mise en œuvre des réformes économiques, SAIDAL devient une entreprise publique économique dotée de l'autonomie de gestion.
<b>1993</b>	Des changements ont été apportés aux statuts de l'entreprise, lui permettant de participer à toute opération industrielle ou commerciale pouvant se rattacher à l'objet social par voie de création de sociétés nouvelles ou de filiales
<b>1997</b>	La société SAIDAL a mis en œuvre un plan de restructuration qui s'est traduit par sa transformation en groupe industriel regroupant trois filiales (PHARMAL, ANTIBIOTICAL et BIOTIC).
<b>2009</b>	SAIDAL a augmenté sa part dans le capital de SOMEDIAL à hauteur de 59%. En 2010, elle a acquis 20 % du capital d'IBERAL et sa part dans le capital de TAPHCO est passée de 38,75% à 44,51%.
<b>2011</b>	SAIDAL a augmenté sa part dans le capital d'IBERAL à hauteur de 60%.
<b>2014</b>	SAIDAL a procédé par voie d'absorption, à la fusion de ses filiales détenues à 100% : PHARMAL, ANTIBIOTICAL et BIOTIC
<b>2016</b>	Inauguration de l'usine TAPHCO, inauguration de centre de bioéquivalence par Monsieur le Ministre de l'Industrie et des mines.

**Source :** Conception personnel à partir de [www.saidalgroup.dz](http://www.saidalgroup.dz)

### **2-1-3- La structure de SAIDAL**

Le groupe SAIDAL est doté de six sites de production, quatre centres de distribution, quinze directions et plus de 3000 personnes organisées sous une structure fonctionnelle mécanique<sup>115</sup>, ceux-ci sont représentées au fur et à mesure dans ce qui suit.

<sup>115</sup> Voir l'organigramme de SAIDAL dans la page 95.

## *Chapitre 03 : le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation au sein du groupe SAIDAL*

---

- **Les sites de production :**

Sont au nombre de six implantés dans quatre wilayas différentes<sup>116</sup> :

- **Site de production de Dar El Beida :** elle produit une gamme de médicaments très large dans plusieurs formes galéniques : Comprimés, Gélules, Sirops, Formes pâteuses...etc.
- **Site de production d'El Harrach :** elle est spécialisée dans la fabrication des sirops, solutions, comprimés, dragées et Pommades.
- **Site de production de gué de Constantine :** elle est spécialisée dans la fabrication des formes galéniques : comprimés, Suppositoires, ampoules buvables, solutés massifs, poches et flacons.
- **Site de production de Médéa :** elle est spécialisée dans la production des antibiotiques pénicilliniques et non pénicilliniques, dotée des installations nécessaires à la fabrication des médicaments depuis l'obtention du principe actif jusqu'à sa mise en forme galénique.
- **Site de production de Constantine :** elle est spécialisée dans la fabrication des formes liquides.
- **Site de production d'Annaba :** elle est spécialisée dans la fabrication des formes sèches (comprimés et Gélules).

- **Les centres de distribution :**

Dotés de moyens logistiques forts appréciables et d'un potentiel humain jeune, dynamique et spécialisé, ces Centres assurent la distribution des produits SAIDAL à travers tout le territoire national, à savoir :

---

<sup>116</sup> [www.saidalgroup.dz](http://www.saidalgroup.dz) consulté le 29/11/2018.

## *Chapitre 03 : le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation au sein du groupe SAIDAL*

### – Centre de Distribution Centre :

Créé en 1996, il fut le premier Centre de Distribution du Groupe. Il visait la commercialisation et la distribution de tous les produits du Groupe à partir d'un même point de vente. Les résultats encourageants obtenus ont permis de créer deux autres centres de distribution à Batna et à Oran.

### – Centre de Distribution Est :

Créé en 1999 à Batna, ce centre assure la commercialisation des produits SAIDAL dans la région de l'Est.

### – Centre de Distribution Ouest :

Créé en 2000 afin d'assurer une meilleure distribution des produits dans la région de l'Ouest.

### • La ressource humaine :

Les effectifs de groupe SAIDAL sont de 3099 agents à la fin de l'exercice 2017, enregistrant une augmentation par rapport à l'effectifs enregistré dans l'exercice de 2016, de 38 agents, soit le taux de 1,24%.

La répartition des effectifs, par entité de gestion, se présente dans le tableau suivant:

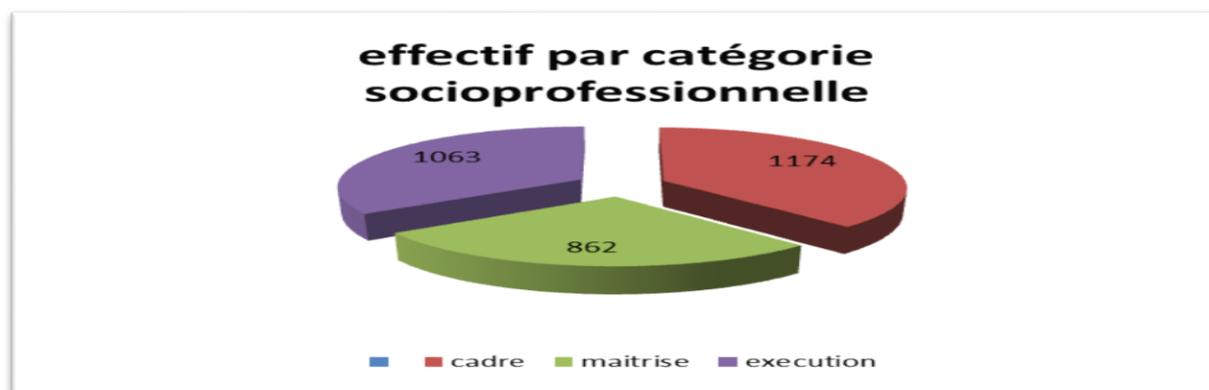
**Tableau n°13** : La répartition des effectifs par entité de gestion.

Entités de gestion	Effectif à fin d'exercice		Evolution 2017 / 2016	
	2016	2017	nombre	%
SAIDAL	2923	2963	40	1,37%
SOMEDIAL	114	112	-2	-1,75%
IBERAL	24	24	0	0,00%
<b>Total groupe</b>	<b>3061</b>	<b>3099</b>	<b>38</b>	<b>1,24%</b>

**Source** : Rapport de conseil d'administration 2017, page 31.

## Chapitre 03 : le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation au sein du groupe SAIDAL

Figure n° 23 : Effectif par catégorie socioprofessionnelle.



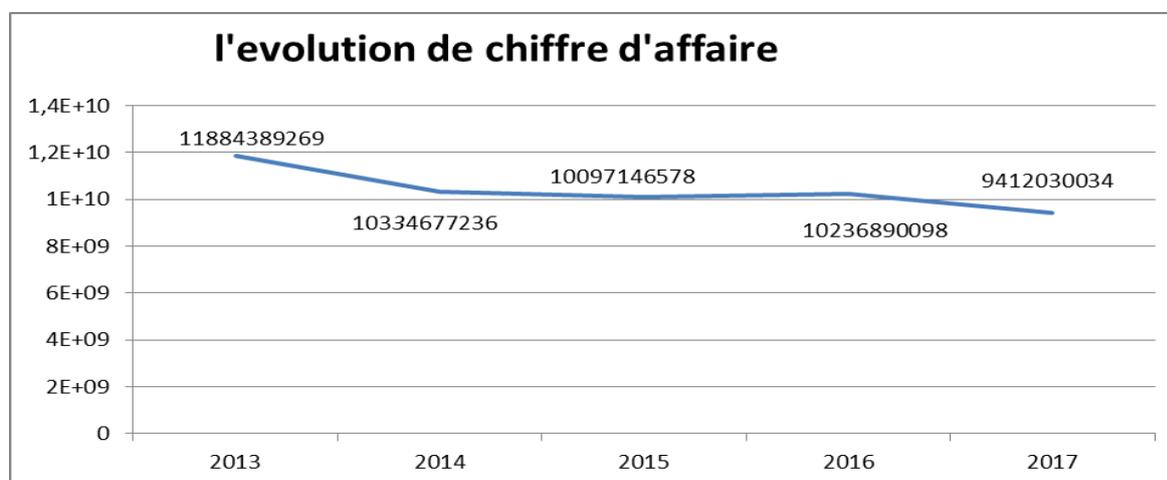
Source : Rapport du conseil d'administration 2017, page 16

Par catégorie socioprofessionnelle, le groupe SAIDAL est constitué de groupe cadres représentant **37,88%** de l'effectif global, suivie par le groupe exécutions **34,30%** et enfin le groupe maîtrise avec **27,82%**.

### 2-1-4- L'évolution du chiffre d'affaire :

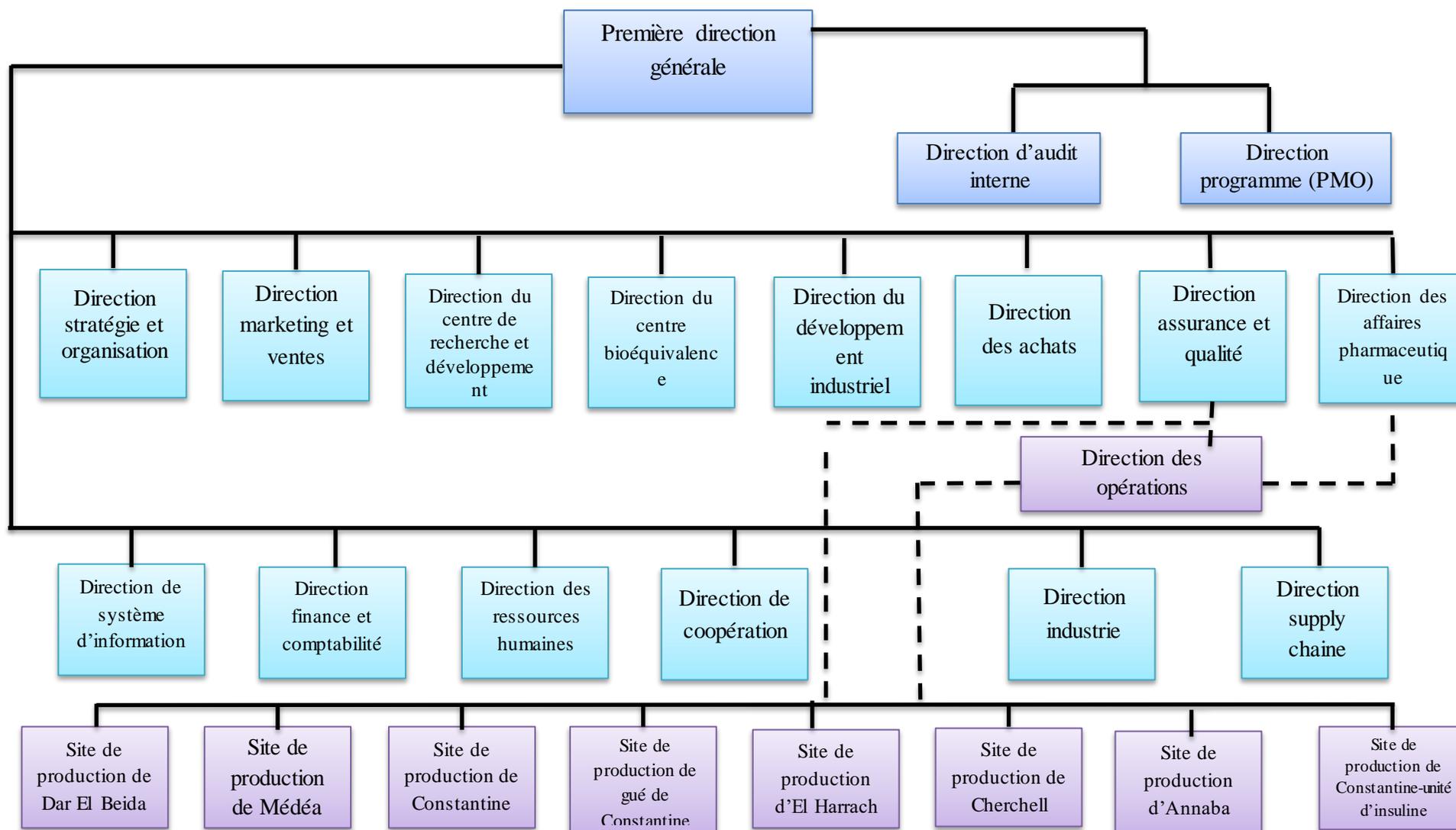
Comme le montre la figure n° 24 le chiffre d'affaire de SAIDAL est en baisse durant les cinq dernières années de 2013 jusqu'à 2017, pour les responsables de cette entreprise cette baisse est due à la fermeture du site de production d'EL HARRACH.

Figure n° 24 : évolution du chiffre d'affaire du groupe SAIDAL en dinars.



Source : Documents interne à SAIDAL.

## Chapitre 03 : le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation au sein du groupe SAIDAL



Source : conception personnel à partir des données de SAIDAL

## ***Chapitre 03 : le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation au sein du groupe SAIDAL***

---

### **2-1-5- Présentation du département veille et étude de marché :**

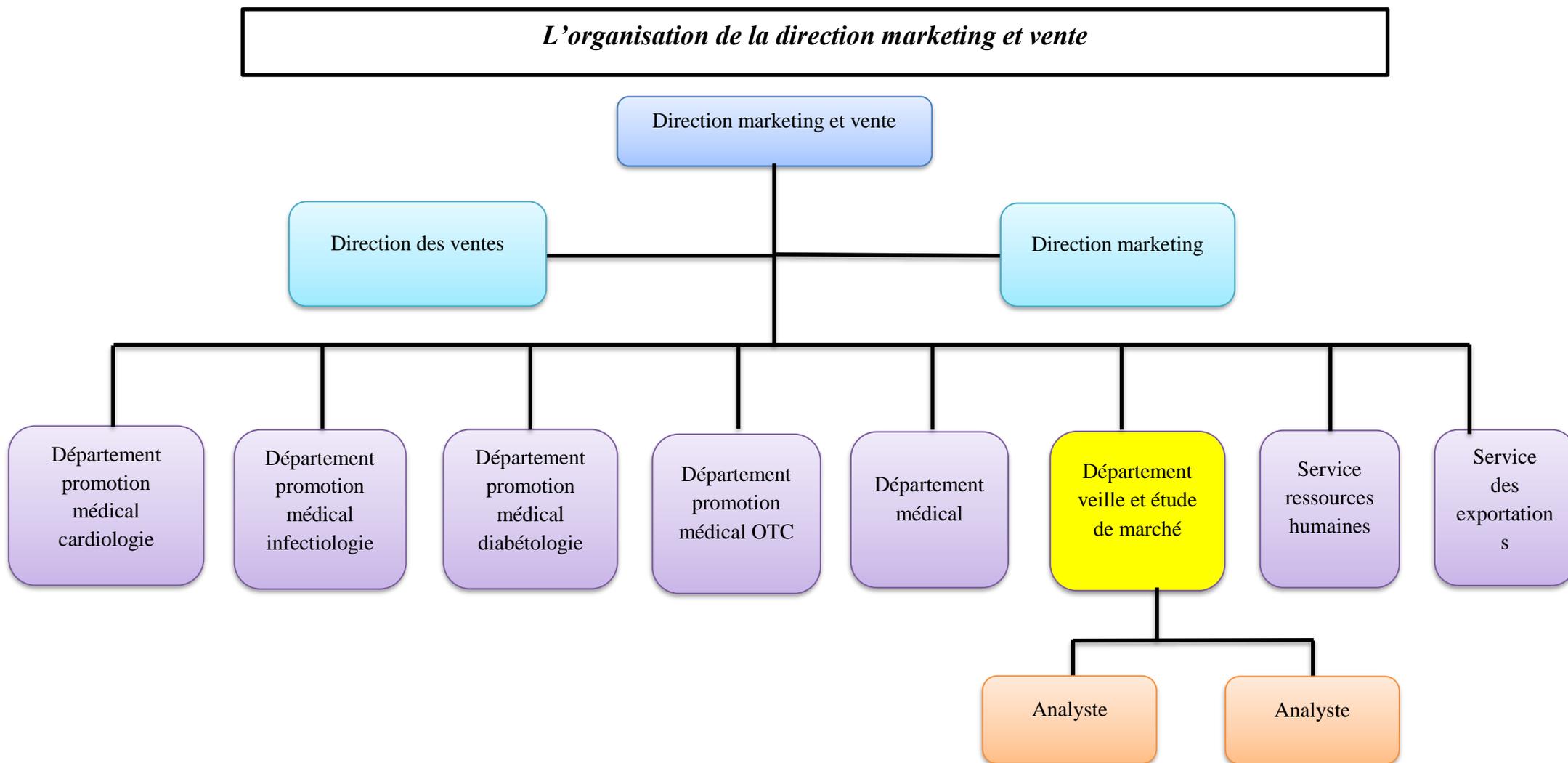
Le service veille a été mis en place dans le groupe SAIDAL depuis plus de cinq ans. Le service de veille est confié à deux analystes des informations et un chef département. Son mission principale est le suivie de l'environnement externe de l'entreprise notamment :

- Le marché mondial des médicaments ;
- Le marché national des médicaments ;
- La concurrence (comportement des concurrents (activités commerciales, nouveaux produits mis sur le marché, nouveaux produits enregistrés...)) ;
- Meilleurs produits sur le marché mondial et les produits retirés ;
- Marché par classes thérapeutiques
- Suivi des produits en promotion médicale à SAIDAL avec concurrents respectifs pour chaque produit ;
- Les nouvelles acquisitions par les laboratoires (achats ou fusion des laboratoires) ;
- Taux de la population atteinte des maladies chroniques surtout

Le service de veille n'apparaît dans l'organigramme de groupe SAIDAL, il est rattaché à la direction marketing et vente. Cette dernière est responsable des ventes, marketing, exportation, conception des supports promotionnels (brochures, fiches posologiques, ...). Elle a pour mission principale est la promotion des produits et l'image de marque de SAIDAL au niveau : des médecins, pharmaciens, grossistes

Dans ce qui suit un organigramme représentant la direction marketing et vent

*Chapitre 03 : le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation au sein du groupe SAIDAL*



**Source :** Conception personnel à partir des données internes à SAIDAL.

## *Chapitre 03 : le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation au sein du groupe SAIDAL*

### 2-1-6- L'analyse SWOT <sup>117</sup> pour le groupe SAIDAL :

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>-La notoriété de l'entreprise ;</li> <li>-Large gamme de produits avec une couverture des 7 axes thérapeutiques majeurs ;</li> <li>-La taille de l'entreprise (grand groupe) ;</li> <li>-Capital expérience ;</li> <li>-Couverture nationale du réseau de distribution ;</li> <li>-Déploiement des délégués dans les 3 Régions ;</li> <li>-Bon rapport qualité/prix.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ruptures fréquentes de certains produits ;</li> <li>-Délégués insuffisamment formés ;</li> <li>-Marge de manœuvre limitée dans l'approche commerciale ;</li> <li>-Rigidité de structure et manque de flexibilité ;</li> <li>-Baisse continue du chiffre d'affaire et du part de marché ;</li> <li>-Manque d'innovation et de la R&amp;D ;</li> <li>-Veille stratégique mal développée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Produits brevetés : tombés prochaine dans le domaine public des produits inscrits dans le plan stratégique long terme ;</li> <li>-Secteur à très haute rentabilité avec une croissance soutenue ;</li> <li>-Augmentation des abonnés à la sécurité sociales et le remboursement de celle-ci à une grande partie de médicaments donc accès au plus grand nombre ;</li> <li>-Marché peu concentré : possibilités d'acquisitions et de fusions ;</li> <li>-La politique de l'Etat qui consiste à encourager la consommation des génériques ;</li> <li>-La limitation des importations et l'interdiction d'importation des médicaments déjà fabriqués en Algérie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Autorités sanitaires : prend du temps pour approuver un médicament et le mettre sur le marché ;</li> <li>-L'accès aux brevets devient public ;</li> <li>-Concurrence déloyale dans les pratiques commerciales ;</li> <li>-La concurrence globalisée et Implantation de nouveaux laboratoires étrangers ;</li> <li>-La menace des nouveaux entrants (230 projet inscrit en 2017) ;</li> <li>-La faible consommation des génériques par les algériens ;</li> <li>-L'ouverture économique.</li> </ul>

**Source :** Conception personnelle

<sup>117</sup> **SWOT** est l'acronyme de Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, soit l'équivalent traduit en français (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces). C'est un outil d'analyse qui permet un développement général de l'entreprise en croisant deux types de données : internes et externes. Les informations internes prises en compte seront les points forts et les faiblesses de l'entreprise. Quant aux données externes, elles concerneront les menaces et les opportunités à proximité.

## ***Chapitre 03 : le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation au sein du groupe SAIDAL***

---

### **2-2- Présentation de la démarche méthodologique de la recherche :**

Chaque travail académique nécessite une démarche méthodologique pour constituer des connaissances valables, dans ce qui suit nous présenterons notre méthodologie de recherche qui nous permet par la suite de répondre à la problématique et confirmer ou infirmer nos hypothèses.

#### **2-2-1- Le contexte général de la recherche :**

Notre étude s'inscrit dans le domaine de la stratégie d'entreprise, notre objectif est de constituer un état des lieux de l'utilisation de la veille stratégique par l'entreprise algérienne et d'expliquer son rôle dans son processus d'innovation, et pour réaliser cela une approche exploratoire a été utilisée.

Notre étude de cas est menée au sein du groupe pharmaceutique algérien de fabrication des génériques SAIDAL, plus précisément dans la direction marketing et vente d'El HARRACH ou se trouve le département veille et étude de marché, et à la direction générale de EL DAR EL BAIDA, au cours de quatre mois (de septembre jusqu'à décembre 2018).

#### **2-2-2- Les méthodes de collecte des données :**

Afin de mener à bien notre étude, nous avons opté pour des méthodes qualitatives à savoir : l'interview individuelle, l'observation et le questionnaire semi-directif.

Dans le but de collecter des données au sein du groupe SAIDAL, 32 questionnaires semi-directif, alternant des questions fermées, des questions à choix multiples et des questions ouvertes ont été administrés par voie d'interview face à face aux responsables des services et des cadres de la DMV et la DG qui ont un intérêt à se voir transmettre les résultats de la veille de l'entreprise, cependant nous avons récupérés que 18 questionnaires donc le taux de réponse est de 56.25% ;

Des interviews individuelles ont été réalisées avec le directeur de département veille et étude de marché, une cadre dans le département partenariat et une autre dans le service juridique dans le but de prendre en charge les manquements du questionnaire.

## *Chapitre 03 : le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation au sein du groupe SAIDAL*

---

L'observation directe faite grâce à notre visite dans le DMV nous a permis de faire un certain nombre de constats relatifs à la mise en place et l'organisation du dispositif de veille ;

Les documents internes à l'entreprise notamment les rapports de gestions, le site web du groupe sur le moteur de recherche Google chrome sont ainsi utilisés.

### **2-2-3- Présentation du questionnaire :**

Notre questionnaire d'enquête <sup>118</sup> contient des questions fermées dont l'enquêté va répondre par oui ou non, des questions à choix multiples dont il choisit une ou plusieurs réponses et des questions ouvertes dont il donne des explications détaillées.

Celles-ci sont au nombre de 25 articulés autour de trois parties distinctes à savoir :

- **Partie I** : Relative à la présentation de l'entreprise et de la personne enquêtée ;
- **Partie II** : Relative à la pratique de veille stratégique au sein de groupe SAIDAL, elle regroupe des questions qui nous permettant de faire des constats sur l'état des lieux du processus de veille dans l'entreprise ;
- **Partie III** : Relative à la pratique d'innovation au sein du groupe SAIDAL, elle regroupe des questions qui nous permettent de faire des constats sur l'état des lieux de la pratique d'innovation et la contribution de la veille stratégique dans son processus.

Afin d'analyser les informations collectées et de faciliter le traitement des données, nous avons effectué le traitement des questions à l'aide d'une méthode classique dont l'objet est de résumer et de synthétiser les données brutes du questionnaire. Nous avons par ailleurs utilisé le tri à plat à l'aide de logiciel EXCEL qui nous a permis de calculer les pourcentages des questions l'une après l'autre.

---

<sup>118</sup> Voir annexe n°1.

## *Chapitre 03 : le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation au sein du groupe SAIDAL*

### *Section 03 : L'état des lieux de la veille stratégique au sein du groupe SAIDAL et sa contribution dans le processus d'innovation.*

Cette section est réservée à la présentation de nos résultats de l'enquête effectuée au sein de SAIDAL, aussi à une discussion des résultats.

#### **3-1- La pratique de veille stratégique au sein de SAIDAL : état des lieux**

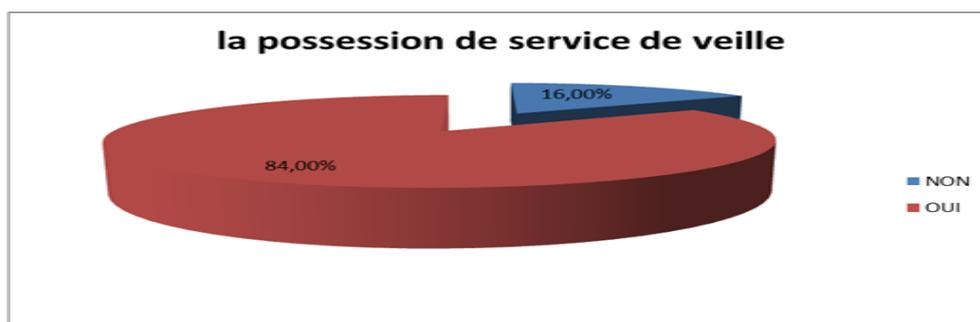
Dans le contexte actuel de l'ouverture de l'économie nationale et l'arrivée des nouveaux entrants sur le marché algérien des médicaments SAIDAL a constaté l'importance de la mise en place d'une démarche de veille pour être un radar collecteur des informations pertinentes sur son environnement externe.

La totalité de personnes interrogées par notre enquête ont des connaissances sur le concept de veille, les uns la définissent comme un outil permettant la collecte des informations sur l'environnement extérieur de l'entreprise, les autres la résumant en un seul type qui est la veille concurrentielle qui consiste à suivre les concurrents et leurs comportements, les autres aussi considèrent la veille comme un outil d'aide à la prise de décision.

#### ***Question 01 : Existe-il un service de veille dans votre entreprise ?***

En ce qui concerne l'existence d'un service de veille au sein du groupe 84% des enquêtés ont répondu oui sur la possession de service de veille dans l'entreprise alors que les 16% restants ont répondu non.

**Figure n°25 : La possession de service de veille.**



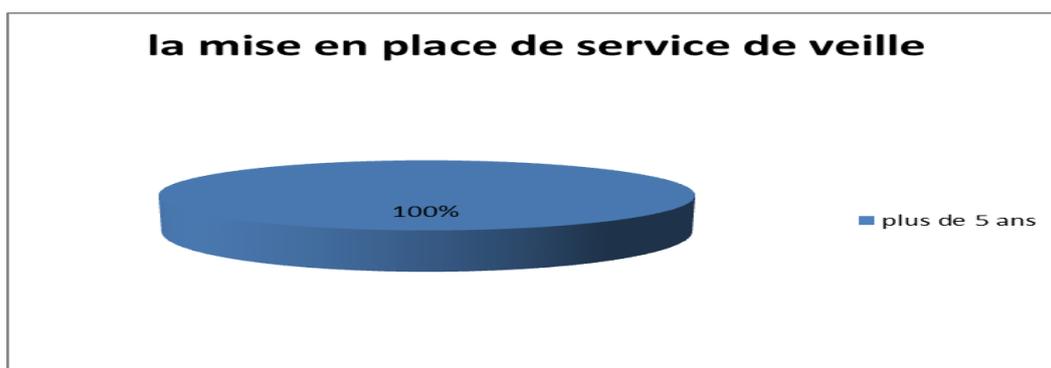
**Source :** réalisé par nos soins à l'aide de logiciel EXCEL

### *Chapitre 03 : le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation au sein du groupe SAIDAL*

A travers l'interview avec des responsables au sein de la direction générale de DAR EL BAIDA nous avons constaté que le service de veille est rattaché à la direction marketing et vente. D'où notre déplacement à cette direction.

**Question 02 : Quand est ce qu'il a été mis en place ?**

**Figure n°26 : La mise en place de service de veille.**



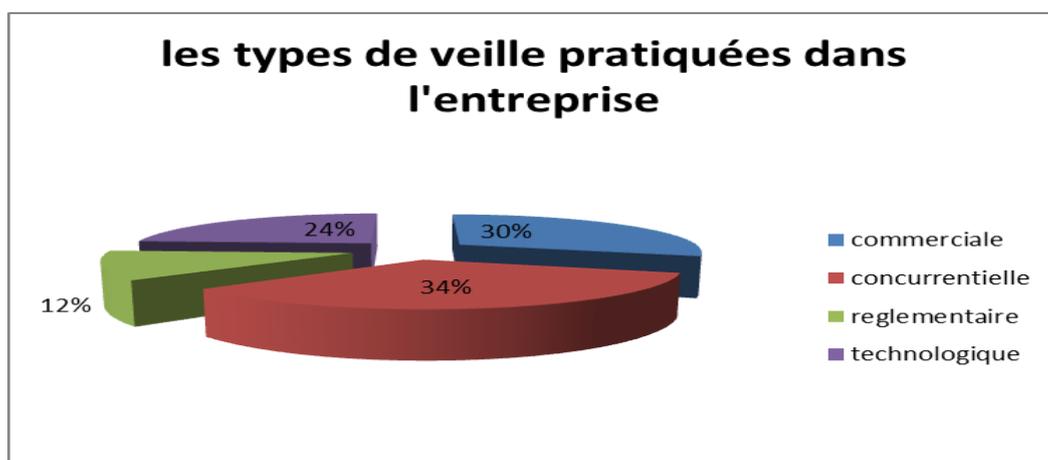
Source : réalisé par nos soins à l'aide de logiciel EXCEL

Pour ce qui est de la mise en place de la veille au sein de l'entreprise toutes les enquêtés ont répondu plus de 5 ans.

**3-1-1- Les types de veilles pratiqués au sein de SAIDAL :**

**Question 03 : Quels types de veille pratiquez-vous ?**

**Figure n°27 : Les types de veille pratiquée dans l'entreprise.**



Source : réalisé par nos soins à l'aide de logiciel EXCEL

## ***Chapitre 03 : le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation au sein du groupe SAIDAL***

---

Concernant les types de veille pratiqués par l'entreprise, 34% des enquêtés ont répondu que le groupe SAIDAL utilise la veille concurrentielle, cependant 30% ont affirmé l'utilisation de la veille commerciale, alors que 24% déclarent l'utilisation de la veille technologique, quant à la veille réglementaire, seul 12% qui confirment son utilisation.

Donc nous remarquons l'absence des autres types de veille tels que la veille brevet, la veille client, la veille image, ...

- **La veille concurrentielle :** à travers cette veille SAIDAL surveille l'ensemble de ses concurrents, leurs produits, leurs prix de vente, les partenariats réalisées ainsi que leurs positionnement sur le marché (chiffre d'affaire et part de marché), leurs actions commerciales, ...
- **La veille commerciale :** ce type de veille pour SAIDAL consiste à surveiller le marché (sa part de marché) et les possibilités d'élaboration des partenariats, la demande des clients en termes de médicaments,...
- **La veille technologique :** ce type de veille permet de surveiller les différents brevets arrivé à échéance (qui tombent dans le domaine publique), les nouveaux schémas thérapeutiques, les produits tombés dans la situation de désuétude (produits appelés à l'abandon), ...
- **La veille réglementaire :** elle permet au groupe de surveiller les nouvelles réglementations et lois

### **3-1-2- Le processus de veille au sein de groupe SAIDAL:**

Dans cette rubrique nous présenterons nos résultats concernant le cycle de veille au sein de SAIDAL.

#### **a- Identification des besoins en matière d'information :**

Au sein de SAIDAL, la hiérarchie (les responsables, les directeurs de différentes directions et la direction générale) définit les axes à surveiller dans l'environnement externe et exprime son besoin en informations.

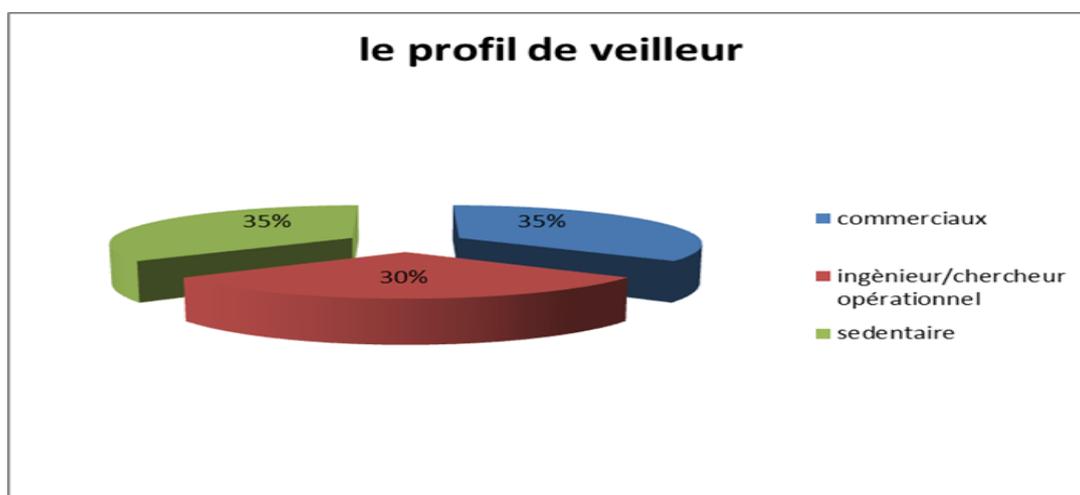
## *Chapitre 03 : le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation au sein du groupe SAIDAL*

### **b- La collecte d'information :**

En ce qui concerne la deuxième étape de cycle de veille qui est la collecte d'information, la hiérarchie confie cette tâche aux différentes catégories des individus au sein de l'entreprise comme la montre la figure suivante :

#### *Question 04 : Quel est le profil des veilleurs ?*

**Figure n°28 :** Le profil de veilleur.



**Source :** réalisé par nos soins à l'aide de logiciel EXCEL.

30% des personnes enquêtés affirment que les chercheurs d'informations sont des ingénieurs et des chercheurs opérationnels, cependant 35% affirment que ce sont des commerciaux tandis que 35% qui reste confirment que ce sont des sédentaires.

Donc, nous pouvons dire que les chercheurs d'information au sein de SAIDAL se divisent en deux catégories :

- **Traqueurs sédentaires** : ce sont l'ensemble des personnes qui travaillent dans le service de la veille au sein de la direction marketing et vente.
- **Traqueurs de terrain** : ce sont l'ensemble des délégués médicaux, les commerciaux, les ingénieurs et les chercheurs opérationnels qui travaillent au profil de SAIDAL.

### ***Chapitre 03 : le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation au sein du groupe SAIDAL***

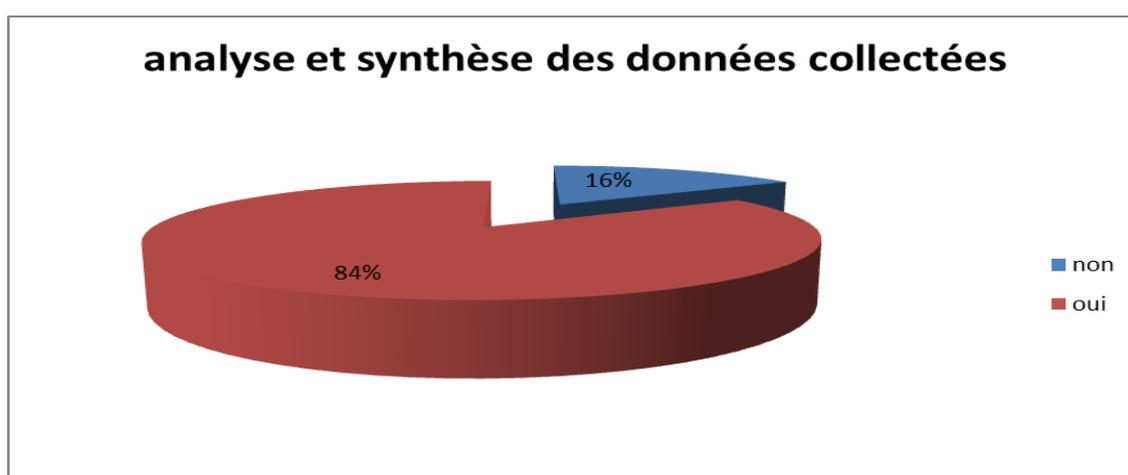
---

Nous avons constaté à travers notre enquête que dans cette phase les traqueurs utilisent les sources d'information suivantes pour suivre les changements de l'environnement:

- La source d'information qu'utilise SAIDAL souvent est la base de données mondiale IMS Health (appelé IQVIA actuellement). A travers cette source, l'entreprise surveille le marché mondial et le marché national, aussi elle lui permet d'identifier les molécules nécessitant développement et autres qui tombent dans le domaine public dans le but d'éclairer les choix en matière d'investissement ;
  - Le marché des médicaments en surveillant l'offre et la demande, les besoins des consommateurs, les nouveaux entrants, les produits de substitution qu'offre la médecine alternative et les possibilités de partenariat ;
  - Les pharmacies et les médecins pour savoir le comportement des consommateurs envers les médicaments ;
  - L'internet à travers les réseaux sociaux, les moteurs de recherche tels que Google en créant des alertes à ce niveau ;
  - Les journaux officiels pour les rapports du ministère de la santé pour suivre les nouvelles réglementations et lois ;
  - Les journaux, la télévision, la radio, les films industriels, les congrès, les salons et foires.
- c- Analyse et stockage des données :**

**Question 05 : Les informations collectées sont-elles analysées et synthétisées ?**

**Figure n°29 :** Analyse et synthèse des données collectées.



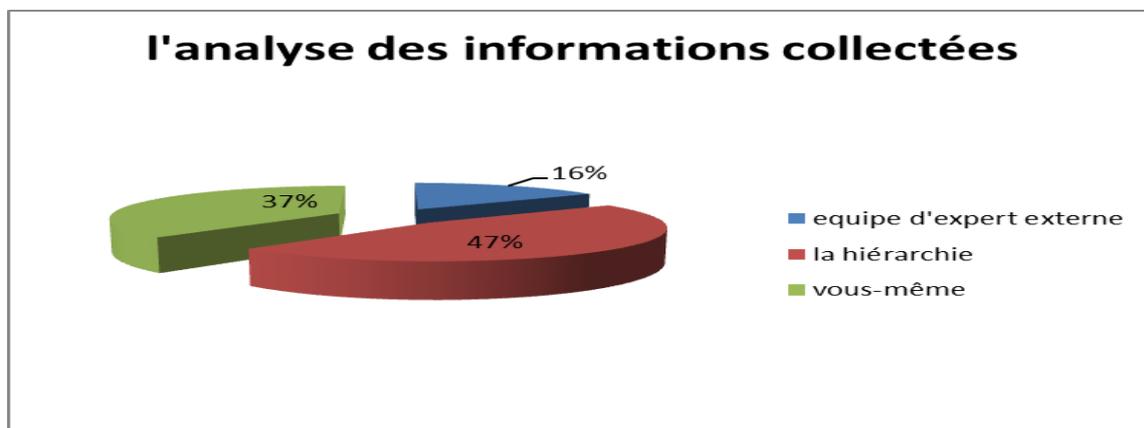
**Source :** réalisé par nos soins à l'aide de logiciel EXCEL

Sur la question de l'analyse des données collectées les réponses des enquêtés ont été comme suit, 84% ont répondu oui et les 16% restants ont répondu non.

### Chapitre 03 : le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation au sein du groupe SAIDAL

Question 06 : Si oui, par qui sont-elles analysées ?

Figure n°30 : L'analyse des informations collectées.

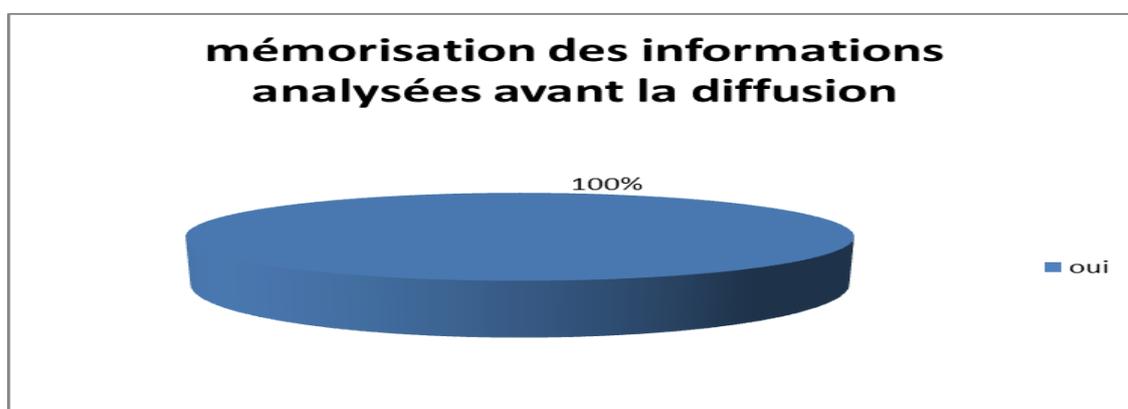


Source : réalisé par nos soins à l'aide de logiciel EXCEL

Les résultats montrent que 47% des enquêtés ont répondu que les informations collectées sont analysées par la hiérarchie qui a identifié les besoins en information, quoique 37% des réponses montrent que les personnes enquêtées eux-mêmes sont responsables de l'analyse dont se trouvent les membres de service de veille, et 16% ont affirmé que la tâche est confiée à une équipe d'expert externe.

Question 07 : Mémorisez-vous les informations analysées avant les diffuser ?

Figure n°31 : Mémorisation des informations analysées avant la diffusion.



Source : réalisé par nos soins à l'aide de logiciel EXCEL

## *Chapitre 03 : le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation au sein du groupe SAIDAL*

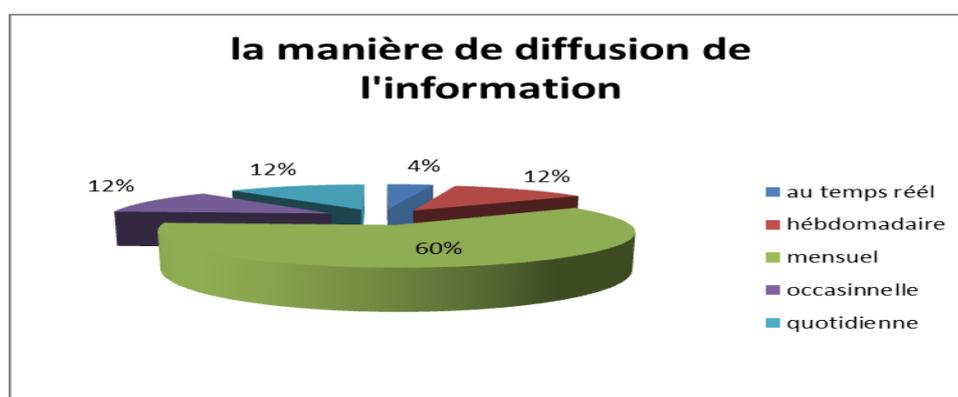
Pour ce qui concerne la mémorisation des informations analysées avant de les diffuser, la totalité des enquêtés ont répondu oui.

Les interviews nous montrent que les informations analysées sont mémorisées et stockées sur des supports électroniques tels que : les ordinateurs, les CD, USB, ...

### **d- La diffusion :**

*Question 08 : De quelle manière la diffusion se fait-elle ?*

**Figure n°32 :** La manière de diffusion de l'information



**Source :** réalisé par nos soins à l'aide de logiciel EXCEL

Les résultats de notre enquête montrent que 60% des réponses ont confirmé que la diffusion des informations se fait mensuellement, par contre un pourcentage égal des répondants qui est de 12% montre que la diffusion se fait occasionnelle, quotidienne et hebdomadaire, cependant la diffusion au temps réel était la réponse de 4%.

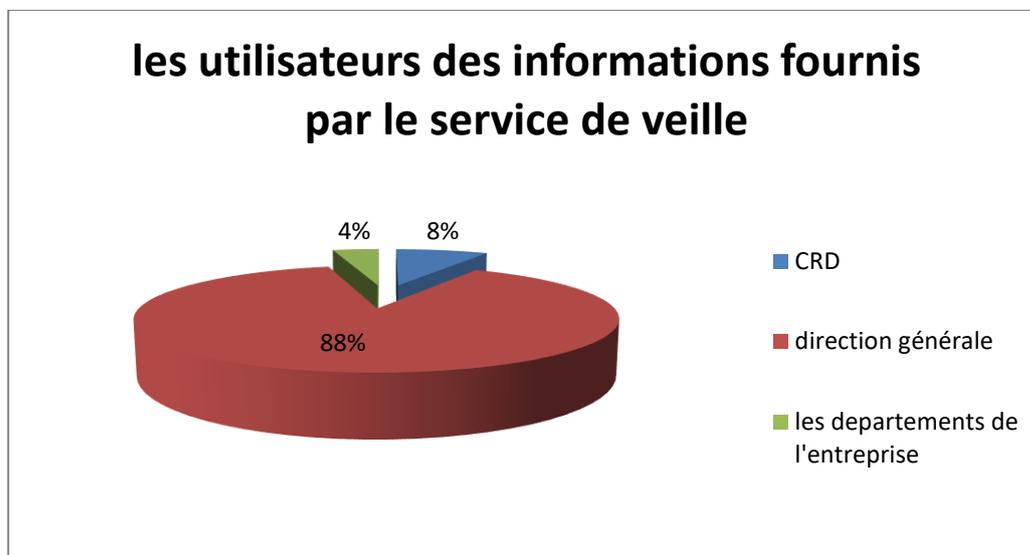
SAIDAL utilise plusieurs supports pour acheminer l'information à ses utilisateurs, ce sont les suivants :

- Les supports papiers : documents, bulletin, ...
- L'internet ;
- L'intranet ;
- Les e-mails ;
- Les réunions ;
- Les supports électroniques : USB, CD, ...

## Chapitre 03 : le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation au sein du groupe SAIDAL

Question 09 : Qui sont les utilisateurs des informations fournies par la veille ?

Figure n°33 : Les utilisateurs des informations fournis par le service de veille



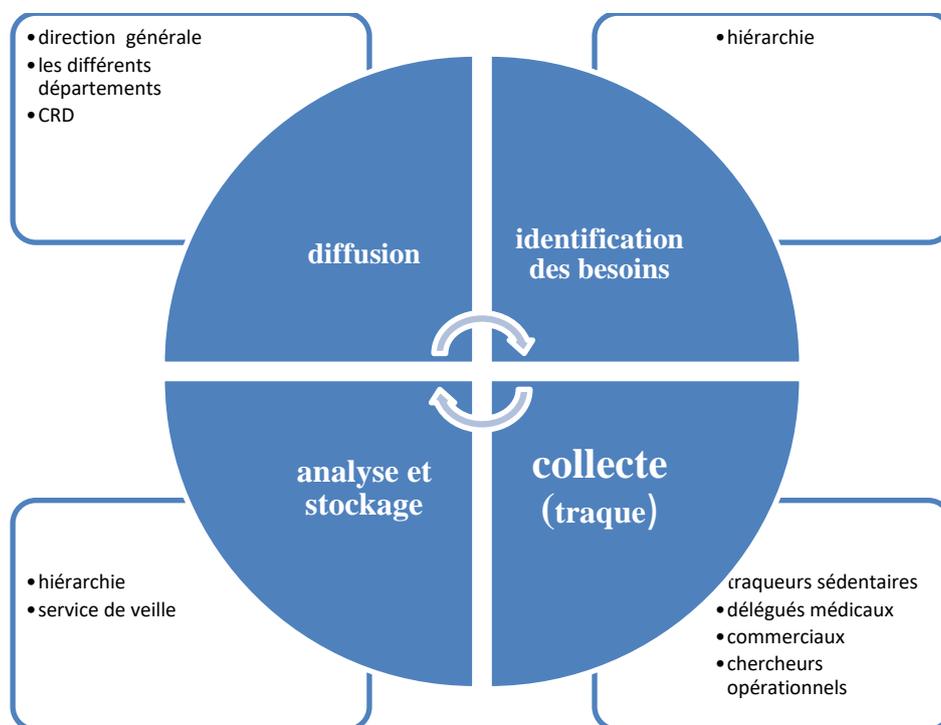
Source : réalisé par nos soins à l'aide de logiciel EXCEL

Notre étude montre que 88% des personnes enquêtés ont affirmé que la direction générale est l'utilisateur des informations fournies par la veille, en revanche 8% ont répondu que l'information est diffusée sur les différents départements des entreprises, or que 4% dit que ses informations sont acheminées au CRD.

Donc nous pouvons dire que le processus de veille au sein de SAIDAL s'effectue comme le montre la figure suivante :

## Chapitre 03 : le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation au sein du groupe SAIDAL

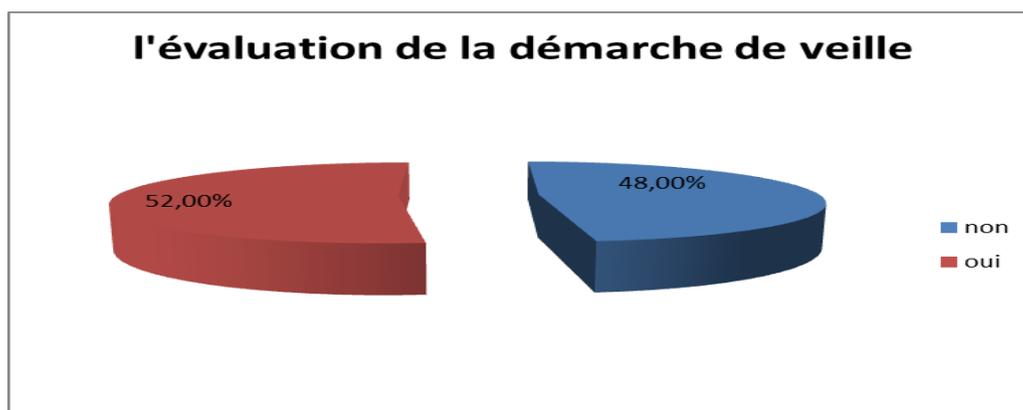
Figure n°34 : Le processus de veille au sein de SAIDAL.



Source : conception personnelle.

Question 10 : Procédez-vous à l'évaluation de la démarche de veille ?

Figure n°35 : L'évaluation de la démarche de veille.



Source : réalisé par nos soins à l'aide de logiciel EXCEL

En ce qui concerne l'évaluation de la démarche de veille dans l'entreprise SAIDAL, 52% ont répondu par oui c'est-à-dire SAIDAL évalue sa démarche de veille, cependant 48% ont répondu par non.

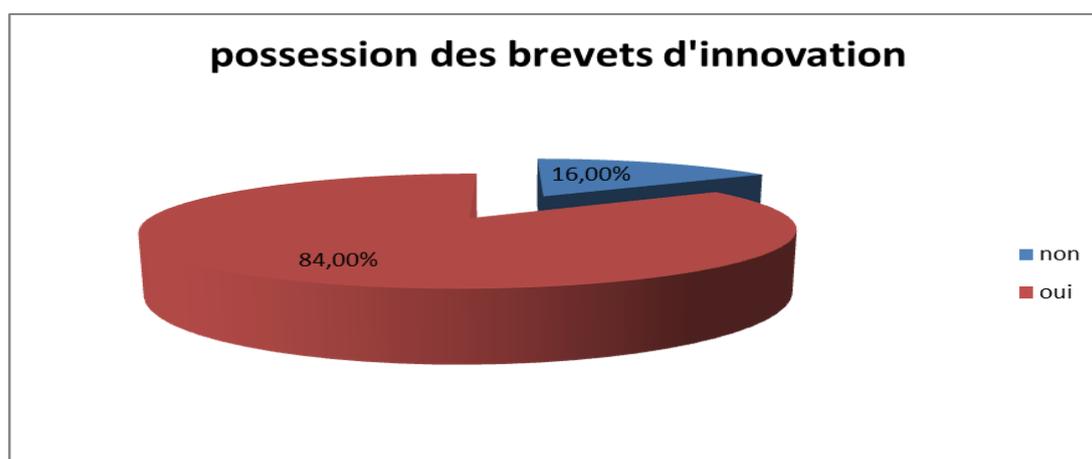
## *Chapitre 03 : le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation au sein du groupe SAIDAL*

### **3-2- L'innovation dans le groupe SAIDAL :**

A travers notre enquête nous avons pu constater que le concept d'innovation est mal conçu par les responsables de SAIDAL.

#### ***Question 11 : Détenez-vous des brevets d'innovation ?***

**Figure n°36 :** Possession des brevets d'innovation.

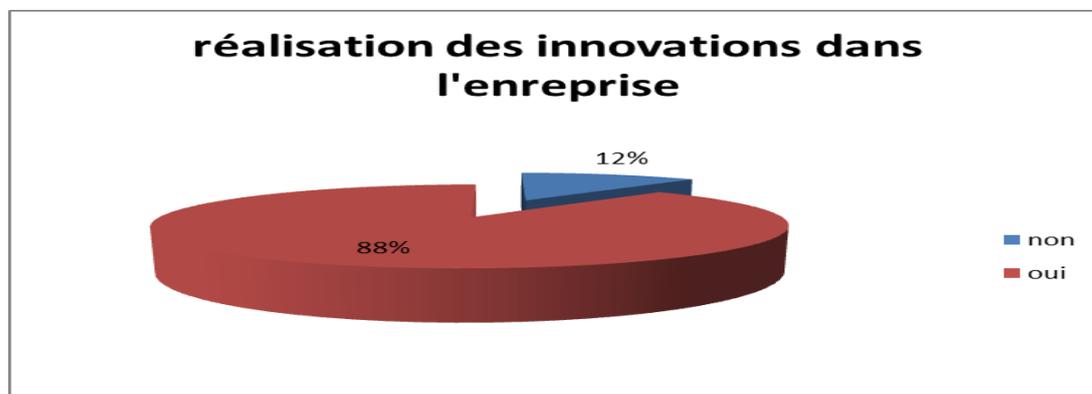


**Source :** réalisé par nos soins à l'aide de logiciel EXCEL

Comme nous remarquons dans la figure ci-avant 84% des enquêtés ont répondu oui pour la détention des brevets d'innovation contrairement à 16% qui ont répondu par non.

#### ***Question 12 : Réalisez-vous des innovations au sein de votre entreprise ?***

**Figure n°37 :** Réalisation des innovations dans l'entreprise



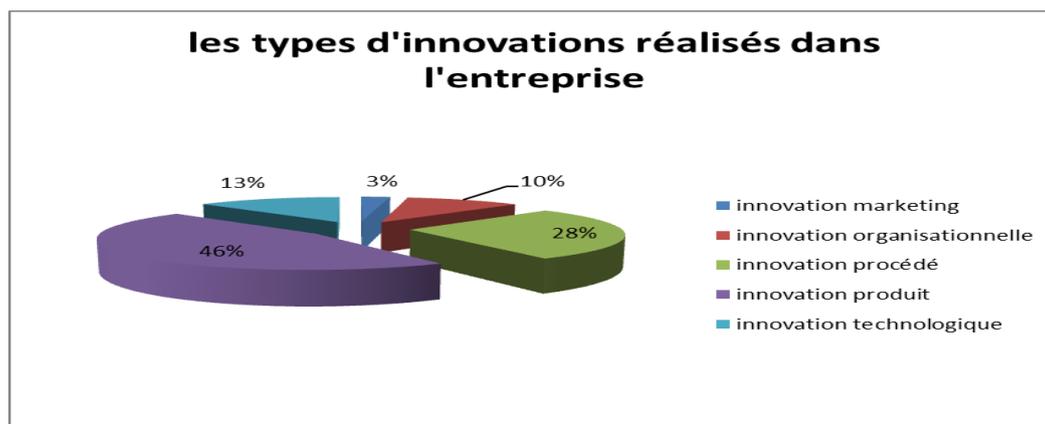
**Source :** réalisé par nos soins à l'aide de logiciel EXCEL

## Chapitre 03 : le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation au sein du groupe SAIDAL

Pour la question qui porte sur la réalisation des innovations dans l'entreprise les réponses ont été comme suit, 88% ont répondu oui et les 12% restants ont répondu non.

### Question 13 : Quel type d'innovation réalisez-vous ?

Figure n°38 : Les types d'innovations réalisés dans l'entreprise.

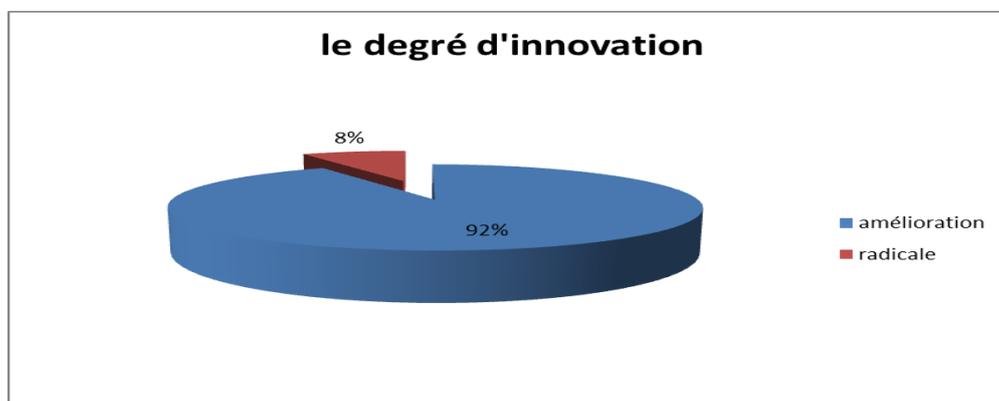


Source : réalisé par nos soins à l'aide de logiciel EXCEL

Les résultats de notre enquête montrent que 46% des personnes enquêtés ont répondu que SAIDAL réalise des innovations de produit, contre 28% des personnes répondant innovation de procédé, 13% répond innovation technologique, 10% répond innovation organisationnelle et enfin 3% qui répond innovation marketing.

### Question 14 : Quel est le degré de vos innovations ?

Figure n°39 : Le degré d'innovation.



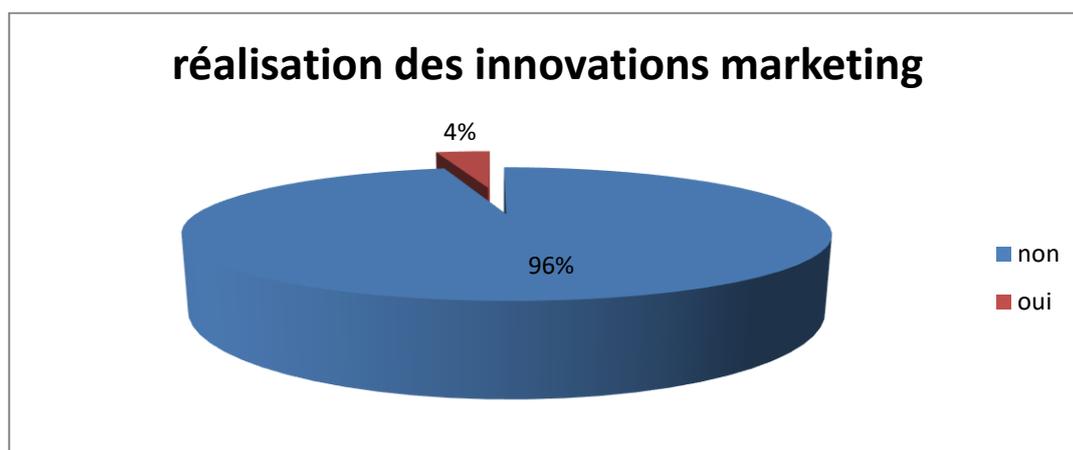
Source : réalisé par nos soins à l'aide de logiciel EXCEL

## *Chapitre 03 : le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation au sein du groupe SAIDAL*

92% des interrogés montrent que les différentes innovations réalisées au sein de SAIDAL sont des innovations incrémentales, cependant 8% des interrogés considèrent que leur entreprise réalise des innovations radicales.

**Question 15 : Réalisez-vous des innovations marketing ?**

**Figure n°40 : Réalisation des innovations marketing**

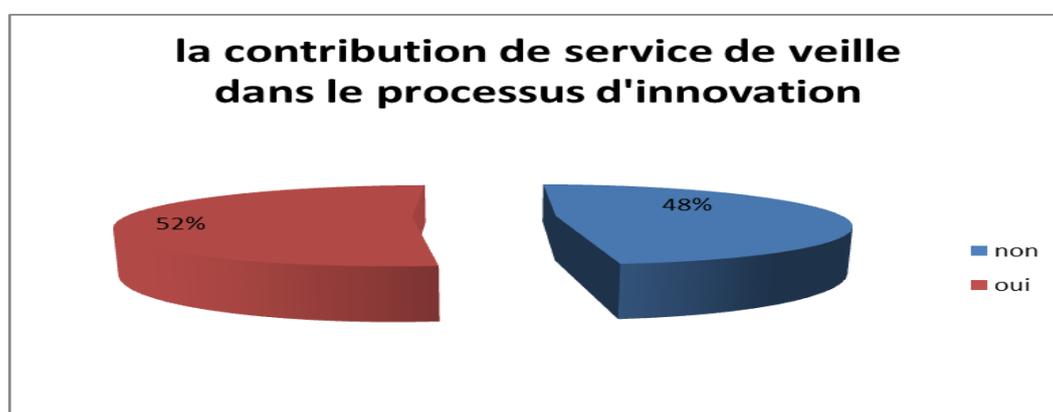


**Source :** réalisé par nos soins à l'aide de logiciel EXCEL

D'après le graphe 96% des enquêtés ont répondu oui sur la question qui porte sur la réalisation des innovations marketing dans l'entreprise alors que seulement 4% qui ont répondu non.

**Question 15 : Les informations fournis par la veille contribuent-elles au processus de ces innovations ?**

**Figure n°41 : La contribution de service de veille dans le processus d'innovation.**



**Source :** réalisé par nos soins à l'aide de logiciel EXCEL

### ***Chapitre 03 : le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation au sein du groupe SAIDAL***

---

Pour ce qui est de la contribution de service de veille dans le processus d'innovation les réponses des enquêtés ont été presque égale dont 52% des enquêtés disent que la veille a une contribution dans le processus d'innovation, et 48% disent que non.

#### **3-3- Discussions des résultats :**

La veille stratégique au sein de SAIDAL est-elle utilisée pour stimuler le processus d'innovation, pour la prise de décision ou bien pour autres utilisations ? Pour répondre à cette problématique nous nous sommes appuyés sur de multiples études (questionnaire, interview, recherches...) que nous avons mené auprès de l'entreprise. Dans ce qui suit nous présenterons les limites ainsi que les perspectives de notre recherche.

Les résultats de notre recherche empirique montrent que notre entreprise d'étude dispose d'un service de veille doté d'outils nécessaires pour la collecte, le traitement et l'analyse, le stockage et la diffusion de l'information, néanmoins cette pratique nous semble mal développée et sa contribution à l'innovation reste limitée voire réduite, vu que nous nous sommes confrontés lors de l'analyse des résultats de notre étude à des réponses disproportionnées. Puisque, en ce qui concerne la contribution de la veille stratégique au processus d'innovation, il y a que 52% des interrogés qui ont répondu favorablement à cette question tandis que 48% ont déclaré que la veille stratégique ne contribue pas à l'innovation.

Aussi, nous avons pu remarquer que la démarche de veille utilisée au sein de groupe SAIDAL est une démarche classique appliquée dans un environnement simple et stable ce qui n'est pas le cas du contexte actuel des entreprises Algériennes, elle s'effectue d'une manière ponctuelle assimilé à une étude de marché ou à une surveillance or qu'elle devrait être permanente pour capter les signaux faibles permettant d'identifier des opportunités à exploiter (LESCA.H, 2003).

Pour la collecte d'informations pertinentes, SAIDAL se base sur une multitude de sources ce qui est un point positif pour l'entreprise, cependant la majorité de ses sources sont formelles ce qui lui permis juste de s'adapter aux changements de l'environnement, pour être un acteur sur ce dernier l'entreprise devrait se focaliser sur des sources d'informations

### ***Chapitre 03 : le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation au sein du groupe SAIDAL***

---

informelles qui sont considérés comme des informations d'anticipation et de créativité (LESCA.H, 2003).

Quant à l'étape de diffusion, il nous paraît judicieux que SAIDAL augmenter l'utilisation des différentes technologies d'information et de communication notamment l'intranet pour une diffusion large et instantanée des informations analysées.

Certes au sein de groupe SAIDAL existe un département de veille et étude de marché qui est en soi un gage de développement de l'entreprise, cependant en réalité la pratique de veille nous semble mal appréhendée, mal organisée voir même non formalisée.

De même, il faudrait aussi nommer un animateur de veille qui va s'occuper de la communication entre les personnes chargés de la veille et les autres membres de l'entreprise. Il serait indispensable à SAIDAL aussi d'organiser des séances de création collective de sens pour qu'il y ait une bonne gestion de l'information et un partage des connaissances.

En ce qui concerne la pratique de l'innovation au sein de SAIDAL, nous avons constaté que ce concept reste flou et incompréhensible pour le personnel de l'entreprise, il est souvent assimilé à l'innovation de produit or que ce n'est pas le cas (il existe d'autres formes d'innovations à savoir innovation de procédé, innovation organisationnelle, ...). Nous avons constaté aussi que seule l'innovation incrémentale sur produit<sup>119</sup> qui est dominante ; elle porte sur des améliorations au niveau de la forme galénique des médicaments ou des améliorations sur les molécules.

Les responsables de SAIDAL expliquent cette situation marginale de l'innovation d'abord par le manque de compétences nécessaire pour innover, ainsi que leur incapacité financière de à supporter le coût de la recherche et développement de nouvelles molécules, sans oublier d'évoquer l'aspect culturel l'entreprise publique Algérienne, qui n'introduit pas l'innovation dans leur culture managériale.

En fin, nous avons pu constater que SAIDAL dispose d'outils de la veille qui lui permis de collecter l'information pertinente, néanmoins cette information n'est pas constamment utilisée pour stimuler le processus d'innovation. En effet, l'utilisation de la veille stratégique illustrée

---

<sup>119</sup> L'amélioration du paracétamol (Paralgan) par Coparalgon 400 MG/20mg qui est un produit auquel on a rajouté la codéine au paracétamol.

### ***Chapitre 03 : le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation au sein du groupe SAIDAL***

---

par les quatre types (technologique, commerciale, concurrentielle et réglementaire) est plus au moins conséquente, puisqu'elles ne portent que sur des informations sur la concurrence, des brevets arrivés à échéance,...en marginalisant les informations portées au développement d'une innovation.

#### ***Conclusion du chapitre 03 :***

A l'issue de ce chapitre empirique dédié à l'étude de la contribution de la veille stratégique dans le processus d'innovation dans le groupe pharmaceutique SAIDAL, nous avons pu dégager les résultats suivants :

La prise de conscience par les dirigeants de SAIDAL à l'importance de l'information et de système de veille stratégique sur la compétitivité de l'entreprise, c'est pour cela qu'ils ont déployé une politique de formation à leur personnel en la matière.

Les types de veilles utilisées au sein de l'entreprise ne contribuent pas forcément à stimuler le processus d'innovation au même niveau qu'elles contribuent à la prise de décision stratégique, dans le choix des produits détenant un potentiel d'investissement et le choix des partenaires.

## *Conclusion générale*

---

## *Conclusion générale*

---

L'objet de notre étude consiste à montrer la contribution de la veille stratégique dans le processus d'innovation dans l'entreprise algérienne en l'occurrence le groupe public de fabrication des médicaments génériques SAIDAL. Les entreprises et particulièrement les décideurs se trouvent confrontés à un environnement en mutation continue caractérisé par la mondialisation des échanges, la concurrence exacerbée et par la grande diffusion des technologies d'information et de communication, ce qui les obligent à prendre des décisions rapides et d'innover pour rester compétitifs. L'accessibilité grandissante des informations par tous, à tout moment et ses différentes formes se trouve être un atout considérable pour pouvoir répondre aux exigences du marché. De ce constat, la veille stratégique au tant que base d'anticipation et de surveillance de l'environnement est devenue une nécessité, voir même un enjeu.

Dans le cadre de cette étude, nous avons opté pour une recherche située à la fois sur un volet théorique et un autre empirique dans le but de vérifier le lien existant entre la veille stratégique et le processus d'innovation. L'étude théorique reposant sur la revue de littérature nous a permis d'acquérir des connaissances et de conceptualiser les deux notions étudiés à savoir la veille stratégique et l'innovation toute au long de ce travail.

Dans le premier chapitre nous nous sommes basés sur les travaux le LESCA.H pour expliquer le concept de veille stratégique et son objet, à savoir l'information d'anticipation. A cet égard, nous avons constaté l'importance de l'information dans l'entreprise, que ce soit dans la réduction du risque et de l'incertitude lors de la prise de décision, soit dans l'amélioration de la performance d'entreprise ou bien alors dans le déclenchement d'un processus d'innovation. Par ailleurs, notre étude nous a permis de constater que la veille stratégique autant que processus informationnel qui consiste à traquer des signes d'alerte précoces dans l'environnement externe de l'entreprise constitue un outil majeur pour les décideurs d'une part et pour l'entreprise dans sa totalité d'autre part. Son évolution passant du cycle d'information à une démarche plus au moins détaillée a permis à l'entreprise de créer des connaissances pour mieux appréhender son environnement.

Le deuxième chapitre, nous a permis d'étudier, en premier lieu, le concept d'innovation qui est un concept ambigu, selon plusieurs points de vue pour mieux le saisir, et comprendre son importance et ses enjeux dans l'entreprise. Puis, Le processus d'innovation qui a évolué dans le temps, passant du processus linéaire au processus non linéaire et par la suite au processus

## *Conclusion générale*

---

tourbillonnaire, ayant pour but l'adaptation aux changements de l'environnement. En deuxième lieu, le passage d'un processus d'innovation à un autre marqué par une demande en matière d'information de plus en plus importante, ayant recours à ce niveau au dispositif de veille stratégique devenu indispensable.

La revue de littérature nous a permis de constater que le lien existant entre la veille stratégique et l'innovation est réciproque, la veille stratégique stimule le processus d'innovation, mais aussi, le développement de la veille est attribué aux besoins de l'innovation. En effet, la contribution de la veille stratégique et ses différents types dans le processus d'innovation permet de le catalyser en fournissant des informations pertinentes toute au long de ce processus de création de nouveauté.

Dans notre cas empirique mené au sein du groupe pharmaceutique public SAIDAL, nous avons opté pour une démarche méthodologique qualitative par voie de questionnaire semi-directif pour la collecte de maximum d'informations. Les résultats de l'étude au sein de cette entreprise montre l'existence de service de veille il y a plus de 5 ans<sup>122</sup>. Son rôle est essentiellement le suivie et la surveillance du marché, des concurrents, des clients, des technologies et des brevets, ... pour collecter les informations qui s'avèrent pertinentes, les analyser, les stocker et les diffuser par la suite aux responsables hiérarchiques et à la direction générale en contribuant ainsi à prendre des décisions adéquates avec leurs objectifs tracés et leur politique de développement. C'est dans cette logique, que nous pouvons conclure que la mission essentielle du dispositif de veille au sein de SAIDAL est intimement liée à la prise de décision. Ce qui nous permet de confirmer notre première hypothèse.

Par ailleurs, nous avons constaté que l'activité d'innovation au sein de SAIDAL est mal développée, comme d'ailleurs le cas de la majorité des entreprises algériennes. En dépit des efforts déployés par l'entreprise pour améliorer sa stratégie d'innovation en implantant dans ce sens un centre de recherche et développement (CRD), elle demeure abstraite et se résume exclusivement au concept de nouveau produit (d'après les réponses des enquêtés).néanmoins, les résultats de notre étude empirique conforte notre deuxième hypothèse étant donné que 52% des réponses des enquêtés déclare que la veille participe au processus d'innovation.

---

<sup>122</sup> Selon l'analyse des résultats de notre questionnaire.

## *Conclusion générale*

---

À travers les résultats de notre cas empirique, nous pouvons conseiller l'entreprise algérienne à savoir SAIDAL d'organiser les tâches au sein de département étude de marché et veille, il faudrait une certaine formalité et spécialisation de tâche pour améliorer la performance du service de veille. Aussi de créer des liens entre le CRD et ce département dans le but de contribuer au développement de nouveaux produits.

Malgré les résultats obtenus par cette recherche, celle-ci n'est pas sans limites. Au fait, la première limite réside sur le plan théorique ou nous avons remarqué un manque de documentations surtout les livres sur le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation, particulièrement au sein de l'entreprise algérienne.

La deuxième limite se manifeste au plan pratique, le fait que notre étude est menée dans une seule entreprise peut poser des problèmes de validation et de généralisation des résultats. Les réponses aléatoires rencontrées dans quelques questionnaires et le taux de réponse insuffisant fait que nos résultats restent à affiner dans les prochaines recherches.

## *Bibliographie*

---

### *Les ouvrages :*

1. **AÏT-EL-HADJ.S, BRETTE.O et al** ; « innovation, management des processus et création de valeurs » ; édition le harmattan, 2006, paris.
2. **CADIX.A et POINTET.J-M**, « le management à l'épreuve des changements technologiques : impacte sur la société et les organisations », Edition d'organisation, 2002, paris.
3. **DELACOUR. H et LIARTE. S**, « management stratégique de l'innovation » ; Edition ECONOMICA, 2014, Paris.
4. **FRANK.R** ; « Recherche, Invention et Innovation », Edition Economica, 1998, Paris.
5. **GROFF.A** ; « 100 questions pour comprendre et agir, manager l'innovation » ; édition 2009, afnor, France, [Http : \\100questionssurlinnovation.unblog.fr](http://100questionssurlinnovation.unblog.fr).
6. **LESCA. H et LESCA. E**, « gestion de l'information : qualité de l'information et performance de l'entreprise », Edition Litec, 1995, Paris.
7. **LESCA. H**, « la veille stratégique : la méthode L.E.SCanning » Edition EMS management et société, 2003, Paris.
8. **LESCA.H, KIAA-MEDHAFFER.S**; « l'animation de la veille stratégique » ; Edition LAVOISIER, 2010, paris.
9. **LE MASSON.P, WEIL.B et HATCHUEL.A** ; « les processus d'innovation, conception innovante et croissance des entreprises » ; Edition Lavoisier, 2006, paris.
10. **LE NAGARD-ASSAYAG.E** ; « le marketing de l'innovation : concevoir et lancer de nouveaux produits et services » ; Edition DUNOD, 2015, paris.
11. **LOILIER. T et TELLIER. A**, « gestion de l'innovation : comprendre le processus d'innovation pour le piloter » Edition EMS management & société, 2013, France.
12. **MAHIEUX.F** ; « gestion de l'innovation » ; Edition sirey, 1978, paris.
13. **MILLIER.P** ; « changer ces pratiques qui vous empêchent d'innover, l'antibible du marketing et du management, 2eme édition » ; Edition Pearson, 2014, France 1-
14. **NORLAIN. B et TRIBOT LZ SPIERE. L**, « maitrise de l'information et prospective stratégique : l'intelligence économique au service de l'entreprise » ; Edition Pupliched, 1999, Paris,
15. **ROUACH. D**, « La veille technologique et l'intelligence économique » ; Edition Presses Universitaires de France, 1996, Paris.
16. **PATEYRON. E et SALMON. R**, « les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise » ; Edition ECONOMICA, 1996, Paris.
17. **PATEYRON. E**, « la veille stratégique » Edition ECONOMICA, 1998, Paris.
18. **REYNE.M** ; « le développement de l'entreprise par la veille technico-économique » ; édition HERMES, 1990, paris.

## *Bibliographie*

---

**19. SCHUMPETER.J.A** ; « théorie de l'évolution économique » ; édition macintosh, 2002, Québec, <http://bibliotheque.uqac.quebec.ca/index.htm>.

### *Les mémoires et thèses :*

1. **AHRAS. A et DAFFEUR. N**, « la veille stratégique : levier de performance de l'entreprise cas du groupe SAIDAL », mémoire de Licence, université MOULOUD MAMMERI DE TIZI OUZOU, 2009.
2. **AMDAOUDE. M** ; « la gestion de l'innovation dans les entreprises Algériennes : enjeu majeur pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable ; mémoire de magistère ; UMMTO ; 2014
3. **AMMAR. A. A**, « Adaptation et mise en place d'un processus d'innovation et de conception au sein d'une PME » ; thèse de doctorat ; l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers Spécialité " Conception " ; le 26 novembre 2010 ; <https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00566135>.
4. **AMMARKHODJA. K**, « la veille technologique et 'innovation au sein de l'entreprise : cas laboratoire pharmaceutique PFIZER », mémoire de master, université MOULOUD MAMMERI DE TIZI OUZOU, 2015.
5. **BENADID.D** ; « la veille catalyse de l'innovation : conception d'une méthode appliquée à la filière forêt-bois-papier », thèse de doctorat, université MONTESQUIEU – BORDEAUX IV, 2011.
6. **BEN KHALIFA.KH** ; « Mise en place d'un système de veille et d'innovation » ; diplôme de master professionnel ; Université Virtuelle de Tunis, 2017.
7. **BOURALS** « L'amélioration des pratiques de veille en entreprise : Approches analytiques et expertes de l'intervention » thèse de doctorat, Université Paul Verlaine – Metz, 2009 [www.thèse.fr](http://www.thèse.fr).
8. **BOUZAIANE.L et EL GAZZAH.A** ; « Les fonctions de l'information et de l'intelligence économique pour une entreprise » ; mémoire de master professionnel, Université Virtuelle de Tunis ; 2006 <http://pf-mh.uvt.rnu.tn/391>.
9. **FOREST.J**, « Petite histoire des modèles d'innovation », Université de Lyon, [http://institut-gaston-berger.insa-lyon.fr/sites/institut-gaston-berger.insa-lyon.fr/files/u23/principe\\_deco\\_de\\_linno\\_jf\\_vf\\_auteur.pdf](http://institut-gaston-berger.insa-lyon.fr/sites/institut-gaston-berger.insa-lyon.fr/files/u23/principe_deco_de_linno_jf_vf_auteur.pdf)

## *Bibliographie*

---

10. **GEROUDET.M** ; « De la veille métier à la veille stratégique : quels enjeux pour les bibliothèques ? » ; Diplôme de conservateur des bibliothèques ; université de Lyon, 2013.
11. **HAKEM. K et OUIDJA.F**, « l'intelligence économique et la veille stratégique au sein de PME IAGM : cas carrelage monocouche, FREHA, TIZI OUZOU », mémoire de master, université Mouloud MAMMARI DE TIZI OUZOU, 2015.
12. **LEMAIRE.S-T** ; « Outils et méthodes de diffusion des résultats de la veille Le cas du Centre International d'Etudes Pédagogiques (CIEP) » ; mémoire pour obtenir le Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD Niveau I, conservatoire national des arts et métiers, 2009.
13. **LEYMARIE.A** ; « La diffusion des résultats de la veille : enjeux, méthodes et pratiques. Le cas de l'Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques (INERIS) » ; mémoire pour obtenir le Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD ; institut national des sciences et techniques de documentation ; 29/09/2011 ; [https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem\\_0067982](https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_0067982),
14. **MATMAR.D** ; « la veille technologique adaptée aux entreprises algériennes », thèse de doctorat, université Mouloud MAMAERI de TIZI OUZOU, 2008.
15. **OULD MOUSSA-OUCHALAL.H** ; « Accès aux technologies, innovation et pratiques de recherche et développement dans le milieu industriel public Algérien » ; thèse de doctorat, université Mouloud MAMAERI de TIZI OUZOU, 2016.
16. **PINAULT.R** ; « Le Management de l'Innovation : Pourquoi l'entreprise doit-elle créer une stratégie d'innovation ? » ; mémoire de master ; Université Paris 1 ; 2006 ;
17. **RABIA.Z** ; « Management du processus d'innovation : Cas de l'innovation produit au sein de l'entreprise nationale des industries électroménagères : ENIEM » ; mémoire de master, université Abderrahmane MIRA Bejaia, 2012/2013,
18. **SEKHER.K** ; «Partenariat d'innovation technologique : une opportunité concurrentielle pour les entreprises : cas SAIDAL », mémoire de magister, université Mouloud MAMAERI de TIZI OUZOU, 2012.
19. **TOUPIN LEMAIRE.S** ; « Outils et méthodes de diffusion des résultats de la veille, Le cas du Centre International d'Etudes Pédagogiques (CIEP) » ; mémoire pour obtenir le Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD ; conservatoire national des arts et métiers ; novembre 2009 [https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem\\_00524364](https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00524364)

## *Bibliographie*

---

20. **WANG. Y**, « étude d'un projet innovant au sein de la SUPPLY CHAIN Le cas de Schneider Electric », thèse de doctorat, UNIVERSITÉ DE GRENOBLE, 2012.
21. **ZIDANI. A**, « le rôle de la veille stratégique dans le lancement d'un nouveau produit : cas de SOLVAY PHARMA ALGERIE », mémoire de License, université MOULOUD MAMMERI DE TIZI OUZOU, 2009

### *Les Revues et articles :*

1. **AMGHAR.M, HASSAINE.A et MALIKIS** ; « La veille stratégie et son impact sur l'innovation, cas des opérateurs téléphoniques Algériens » ; Les cahiers du MECAS N° 13/ Décembre 2016 p176-190 [https://mecas.univ-tlemcen.dz/assets/uploads/Archives/.../Article\\_12.pdf](https://mecas.univ-tlemcen.dz/assets/uploads/Archives/.../Article_12.pdf)
2. **Agentielle cabinet de veille** ; « la veille du concept à la réalité, culture, méthode, outils » ; livre blanc ; janvier 2013 ; <https://www.esi.ac.ma/Dossiers/20140303080311.pdf>.
3. **BENADID.D** ; « la veille catalyse de l'innovation : conception d'une méthode appliquée à la filière forêt-bois-papier », thèse de doctorat, université MONTESQUIEU – BORDEAUX IV, 2011.
4. **CHAMBAUD.S** ; « Les techniques de veille au service du développement des entreprises », Documentaliste-Sciences de l'Information 2011/1 (Vol. 48), p. 22-23 ; <https://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-linformation-2011-1-page-22.htm>
5. **CHARTAND.M** ; «La veille stratégique, un outil de la décision et du changement » ; édition université de Québec école nationale d'administration publique ; Coup d'œil, vol. 9, n° 1, février 2003 page 02 [cerberus.enap.ca/Observatoire/docs/Coup\\_oeil/CDOv9no1fev03.pdf](http://cerberus.enap.ca/Observatoire/docs/Coup_oeil/CDOv9no1fev03.pdf)
6. **DIAKHATE.DJ** ; « veille stratégique » ; 2010/2011 ? [www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf-maj.pdf](http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf-maj.pdf)
7. Etude 3IE ; « la veille stratégique les yeux et les oreilles de votre entreprise » ; <http://www.3ie.org>
8. **FASQUELLE.J et CARON-FASAN.M** ; « trajectoires d'innovations : De l'influence de la veille dans les prises de décision au cours des processus d'innovation » ; XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique ; juin 2018, [www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com)

## *Bibliographie*

---

9. **FOREST.J**, « Petite histoire des modèles d'innovation », Université de Lyon, [http://institut-gaston-berger.insa-lyon.fr/sites/institut-gaston-berger.insa-lyon.fr/files/u23/principe\\_deco\\_de\\_linno\\_jf\\_vf\\_auteur.pdf](http://institut-gaston-berger.insa-lyon.fr/sites/institut-gaston-berger.insa-lyon.fr/files/u23/principe_deco_de_linno_jf_vf_auteur.pdf)
10. **FRANCE LANORD.B**, « information », encyclopédie des sciences de gestion, 1992 p 831-837.
11. **GORIA.S** ; « Création de connaissances et veille créative : une relecture de "La connaissance créatrice" du point de vue de la veille créative » ; Université de Lorraine, Centre de recherche sur les médiations, UFR SHA, Ile du Saulcy - BP 30309, 57006 Metz Cedex (France), 2013 ; <https://halshs.archives-ouvertes.fr>.
12. **KAMITIS**, « innover, informer, investir », Edition janvier 2017
13. **LAFAY.CH** ; « agent intelligent pour la phase de traque d'un processus de veille stratégique et trajectoires d'appropriation organisationnelle : une approche exploratoire » ; aims 2005 [www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com).
14. **LESCA.H** ; « veille stratégique, concept et mise en place dans l'entreprise » ; 20414 [www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org).
15. **LEHMANN-ORTEGA.L et MOINGEON.B** ; « Les conséquences de l'innovation stratégique dans les entreprises existantes : l'apport de la distinction entre modèles économiques exclusifs et coexistant », [www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com)
16. **Organisation de coopération et de développement économiques** ; « la mesure des activités scientifiques et technologiques » ; manuel d'Oslo ; [www.oecd.org](http://www.oecd.org).
17. **TCHOUASSI.G** « Les besoins en information dans l'entreprise » ; revue congolaise de gestion 2017/2 numéro 24, page 63 à 92 [www.cairn.info](http://www.cairn.info).
18. **TOMALA. F, SENECHAL. O, TAHON. CH**, « Modèle de processus d'innovation ». 3ème Conférence Francophone de processus modélisation et simulation «Conception, Analyse et Gestion des Systèmes Industriels», MOSIM'01 – du 25 au 27 avril 2001 - Troyes (France).
19. « veille stratégique en entreprise ; communication, Gouvernance et Intelligence Economique » ; Colloque International UFC Alger 14-16 Juin 2008,
20. **YENNI.F** ; « Peter DRUCKER du management », fiche de lecture ; édition MBA, 2004/2005

### ***Les revues en arabe :***

1. مجلة الباحث الإقتصادي ; « اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة » ; علاوي نصيرة , العدد 02/2014.www.asjp.cerist.dz.
2. مجلة البشائر الاقتصادية; « واقع اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال » ; علاوي نصيرة (العدد 2016), مجلة البشائر الاقتصادية; « واقع اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال » ; علاوي نصيرة (العدد 06 سبتمبر).www.asjp.cerist.dz.

### ***Les rapports :***

1. Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement ; « rapport sectoriel N°1 L'industrie pharmaceutique : Etat des lieux, enjeux et tendances lourdes ...dans le monde et en Algérie » ; Rapport sectoriel, janvier 2011 ; [www.mdipi.gov.dz/IMG/.../Rapport\\_sectoriel\\_-\\_Industrie\\_Pharmaceutique\\_-\\_PDF.pdf](http://www.mdipi.gov.dz/IMG/.../Rapport_sectoriel_-_Industrie_Pharmaceutique_-_PDF.pdf)
2. Rapport de conseil d'administration SAIDAL 2017.

### ***Les sites internet :***

1. [www.agentielle.com](http://www.agentielle.com) consulté le 07/09/2018.
2. <http://www.veille-strategique.org> 13/11/2018
3. <http://oxfordbusinessgroupe.com> 25/10/2018
4. [www.performancezoom.com](http://www.performancezoom.com) consulté le 07/09/2018
5. <https://www.mypharma-editions.com/le-top-10-mondial-des-laboratoires-pharmaceutiques-en-2017> consulté le 25/10/2018
6. [www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com) consulté le 24/11/2018
7. [www.saidalgroup.dz](http://www.saidalgroup.dz) consulté le 28/12/2018.
8. [www.douane.gov.dz](http://www.douane.gov.dz) consulté le 20/12/2018
9. [www.leem.org](http://www.leem.org). Consulté le 25/10/2018.
10. <http://www.tsaalgerie.com> consulté le 20/12/2018.
11. [www.asjp.cerist.dz](http://www.asjp.cerist.dz) consulté le 12/07/2018.

*Liste des acronymes et abréviations,  
tableaux et figures*

---

# ***LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS :***

<b>Abréviations</b>	<b>Significations</b>
<b>AFNOR</b>	Association Française de normalisation
<b>CD</b>	Disque Compact
<b>CERAG</b>	Laboratoire de Recherche de l'Ecole Supérieure des Affaires à Grenoble
<b>CRD</b>	centre de recherche et développement
<b>DG</b>	direction générale
<b>DMV</b>	direction marketing et vente
<b>DVD</b>	Digital Versalite Disc « Disque Numérique Polyvalent»
<b>FMI</b>	Fonds Monétaire International
<b>IE</b>	Intelligence Economique
<b>IMC</b>	Intelligence, Modélisation, Choix
<b>INTD</b>	l'Institut National des sciences et Techniques de la Documentation
<b>JTA</b>	Juste-à Temps
<b>OCDE</b>	Organisation de Coopération et de Développement Economique
<b>OST</b>	Organisation Scientifique de Travail
<b>OTC</b>	Over The Counter
<b>PCA</b>	Pharmacie Centrale Algérienne
<b>R&amp;D</b>	Recherche et Développement
<b>SIN</b>	Systems Integration and Networking
<b>SMIC</b>	Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance
<b>SNIC</b>	Société Nationale des Industries Chimiques
<b>SWOT</b>	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
<b>TIC</b>	Technologies de l'Information et de Communication
<b>USA</b>	Unated States of America
<b>USB</b>	Bus universel en Série
<b>VAS-IC</b>	Veille Anticipative Stratégique- Intelligence Collective

## ***LISTE DES TABLEAUX:***

<b>Tableau N°</b>	<b>Titre de tableau</b>	<b>Pages</b>
<b>Tableau n° 01</b>	classification des informations selon de degré de formalisation	15
<b>Tableau n° 02</b>	les étapes de développement de la veille stratégique d'après (DJEFLAT, 2004)	20
<b>Tableau n° 03</b>	les sources d'innovation selon DRUCKER.P	57
<b>Tableau n° 04</b>	Modèle de Booz et al. (Booz, Allen, & Hamolton, 1968) d'après (Roulet, 2006)	62
<b>Tableau n° 05</b>	Modèle de Cooper (Cooper, 1983) d'après (Roulet, 2006)	62
<b>Tableau n° 06</b>	Modèle de Rochford (Rochford & Rudelius, 1992)	63
<b>Tableau n° 07</b>	Les veilles mobilisées pour alimenter le processus d'innovation	79
<b>Tableau n° 08</b>	classement des dix premiers marchés pharmaceutique dans le monde pour l'année 2017	83
<b>Tableau n° 09</b>	classement des 10 premiers laboratoires pharmaceutiques mondial en 2017	85
<b>Tableau n° 10</b>	classement des 7 groupes pharmaceutiques mondiaux en termes de recherche et développement(en million d'euro) en 2016	85
<b>Tableau n° 11</b>	classement des quinze premiers laboratoires en Algérie en dinars	87
<b>Tableau n° 12</b>	l'historique du groupe SAIDAL	90
<b>Tableau n° 13</b>	la répartition des effectifs par entité de gestion	92

# ***LISTE DES FIGURES :***

<b>Figure n°</b>	<b>Titre</b>	<b>page</b>
<b>Figure n°01</b>	Principes généraux de la veille stratégique et de l'intelligence économique	08
<b>Figure n°02</b>	Le modèle hiérarchique de la connaissance	09
<b>Figure n°03</b>	La différence des différents concepts	09
<b>Figure n°04</b>	le degré de l'information	13
<b>Figure n°05</b>	distinction entre veille stratégique et intelligence économique	24
<b>Figure n°06</b>	le cycle de veille stratégique	30
<b>Figure n°07</b>	la démarche de veille stratégique : la méthode L.E.SCAnning	32
<b>Figure n°08</b>	les sources d'information	35
<b>Figure n°09</b>	la différence entre l'invention et l'innovation	47
<b>Figure n°10</b>	l'innovation map selon SMITH et TUSHMAN	52
<b>Figure n°11</b>	types d'innovation selon MARKIDES et GEROSKI (2004).	55
<b>Figure n°12</b>	Le modèle de la chaîne interconnectée (Kline & Rosenberg, 1986), (Chouteau & Viévard, 2007)	64
<b>Figure n°13</b>	modèle tourbillonnaire	66
<b>Figure n°14</b>	le processus générique de l'innovation « pipeline de l'innovation »	66
<b>Figure n°15</b>	Les composantes de la créativité	68
<b>Figure n°16</b>	le model de technologie push	70
<b>Figure n°17</b>	le modèle de technologie pull	71
<b>Figure n°18</b>	le coupling model	72
<b>Figure n°19</b>	integrated model	73
<b>Figure n°20</b>	le modèle de l'innovation ouverte	74
<b>Figure n°21</b>	Opportunités d'innovation (Deschamps, Ranganath Nayak, 1995)	77

<b>Figure n°22</b>	les parts de marché des pays producteurs de médicament	85
<b>Figure n°23</b>	effectif par catégorie socioprofessionnelle	94
<b>Figure n°24</b>	L'évolution de chiffre d'affaire de SAIDAL en dinars	94
<b>Figure n°25</b>	la possession de service de veille	101
<b>Figure n°26</b>	La mise en place de service de veille	102
<b>Figure n°27</b>	Les types de veille pratiquée dans l'entreprise	102
<b>Figure n°28</b>	Le profil de veilleur	104
<b>Figure n°29</b>	Analyse et synthèse des données collectées	105
<b>Figure n°30</b>	L'analyse des informations collectées	106
<b>Figure n°31</b>	Mémorisation des informations analysées avant la diffusion	106
<b>Figure n°32</b>	La manière de diffusion de l'information	107
<b>Figure n°33</b>	Les utilisateurs des informations fournis par le service de veille	108
<b>Figure n°34</b>	Le processus de veille au sein de SAIDAL	109
<b>Figure n°35</b>	L'évaluation de la démarche de veille	109
<b>Figure n°36</b>	Possession des brevets d'innovation	110
<b>Figure n°37</b>	Réalisation des innovations dans l'entreprise	110
<b>Figure n°38</b>	Les types d'innovations réalisées dans l'entreprise	111
<b>Figure n°39</b>	Le degré d'innovation	111
<b>Figure n°40</b>	Réalisation des innovations marketing	112
<b>Figure n°41</b>	La contribution de service de veille dans le processus d'innovation	112

## *Annexes*

---

# Annexe 01 : questionnaire

## Etude sur la contribution de la veille stratégique dans le processus d'innovation

Bonjour,

Merci d'avance d'avoir accepté de répondre à ce questionnaire, nous nous engageons à respecter le caractère confidentiel de vos réponses et de vos données, seules les personnes appartenant au groupe de recherche ayant accès. Ne seront publiées que des statistiques d'ensemble, le profil de répondant ne sera pas identifié une fois l'étude est achevée, un résumé de résultats obtenus vous serait communiqué.

Mlle TAFFERANTE. L et Mr IDRES. M

Master management stratégique  
Université Mouloud Mammeri Tizi-ouzou

### I- Présentation de l'entreprise :

1- Quelles sont les principales missions de votre entreprise ?

.....  
.....  
.....

2- Quelle fonction occupez-vous dans l'entreprise ?

.....

### II – La pratique de la veille stratégique au sein de groupe SAIDAL :

1- Selon vous, que signifie le concept de veille stratégique ?

.....  
.....

2- Existe-il un service de veille dans votre entreprise ?

- Oui
- Non

- si oui, quand est ce qu'il a été mis en place ?

- Moins d'un an
- Entre 01 et 05 ans
- Plus de 05 ans

3- Quelle (s) type (s) de veille pratiquez-vous ?

- Concurrentielle (prix, produit, stratégie,...)
- Commerciale (marché, fournisseur, client, ...)
- Technologique (brevet, R/D, ...)
- Sociétale (démographie, habitudes des consommateurs, ...)
- Autres, précisez

.....  
.....

4- Comment est organisé votre système de veille ?

.....  
.....  
.....

5- La veille est-elle réalisée de manière ?

- Ponctuelle
- Occasionnelle
- Périodique
- Permanente

6- Quel est le profil de veilleur :

- Sédentaire (qui occupe le bureau)
- Commerciaux
- Ingénieur / chercheur opérationnel
- Autres, veuillez préciser.....

7- Les besoins en matière d'information sont-ils exprimés par :

- La hiérarchie
- Vous-même
- Autres, précisez.....

8- Quel sont vos sources d'information ?

.....  
.....  
.....

- Pouvez-vous décrire le déroulement de la collecte d'information ?

.....  
.....  
.....

9- Combien de personnes participent à la collecte des informations ?.....

10- Les informations collectées sont-elles analysées et synthétisées ?

- Oui
- Non

Si oui, par qui sont-elles analysées ?

- La hiérarchie
- Vous-même
- Equipe d'expert externe
- Autres, précisez

.....

11- La diffusion ce fait d'une manière

- Quotidienne
- Hebdomadaire
- Bimensuel
- Mensuel
- Autres, précisez .....

12- Qui sont les utilisateurs des informations fournis par le service de la veille ?

- Direction générale
- Groupe d'expert
- Tout le personnel de l'entreprise
- Partenaire
- Autres, précisez .....

13- Mémorisez-vous les informations et les connaissances avant de les diffuser ?

- Oui
- Non

14- Quels sont vos outils de diffusion ?

.....  
.....  
.....

- La diffusion se fait d'une manière :

- Quotidienne
- Hebdomadaire
- Mensuel
- Autres ; précisez .....

15- Procédez-vous à l'évaluation de la démarche de veille ?

- Oui
- Non

**III – L'innovation au sein du groupe SAIDAL :**

1- Détenez-vous des brevets d'innovation ?

- Oui
- Non

Si oui, combien de brevet sur combien d'années ?

.....  
.....  
.....

2- Réalisez-vous des innovations dans votre entreprise ?

- Oui
- Non

- Si oui, quel type d'innovation réalisez-vous ?

- Innovation produit
- Innovation procédé
- Innovation marketing
- Innovation organisationnelle
- Innovation technologique
- Autres, précisez

.....  
3- Quel est le degré de votre innovation ?

- radicale
- Amélioration

- Sur quel type d'innovation ?

.....  
.....  
.....

4- Que signifie l'innovation marketing pour vous ?

.....  
.....  
.....

5- Avez-vous réalisez une innovation marketing ?

- Oui
- Non

Si oui, la quelle ?

.....

6- Les informations fournit par le service de veille contribuent-elles au processus d'innovation ?

- Oui
- Non

Si oui, de quelle façon ?

.....  
.....

7- Quels sont les différentes innovations que vous apportez ?

Type d'innovation \ Années	2013	2014	2015	2016	2017
Innovation produit					
Innovation procédé					
Innovation marketing					
Innovation organisationnelle					
Innovation technologique					
Autres, précisez					

Veillez remplir les cases par le nombre d'innovation réalisé pour chaque type s'il existe.

8- Quels sont les obstacles qui vous freinent à innover ?

.....

.....

.....

.....

## Annexe 02 : le marché de SAIDAL par classe thérapeutique.

### CLASSEMENT DU MARCHE PAR CLASSES THERAPEUTIQUES DEPUIS 2013

Rang 2018	Casse_therapeutique_1	YEAR-13	YEAR-14	YEAR-15	YEAR-16	YEAR-17	sept-18	PDM 2013	PDM 2014	PDM 2015	PDM 2016	PDM 2017	PDM SEPT 2018
1	APP DIGESTIF.METABOLISME	57 688 148 447	67 632 963 476	70 461 548 171	75 491 280 148	84 475 274 448	72 770 347 214	19,80	20,44	21,24	21,47	21,88	22,74
2	APP. CARDIOVASCULAIRE	47 830 131 914	54 472 059 386	53 616 953 688	56 116 628 516	60 321 777 093	51 553 271 423	16,42	16,47	16,17	15,96	15,62	16,11
3	ANTIINFECTIEUX V GENERALE	36 684 639 536	40 530 260 800	39 859 950 189	42 807 951 632	44 125 998 780	37 428 899 535	12,59	12,25	12,02	12,17	11,43	11,70
4	SYSTEME NERVEUX	33 998 900 032	37 979 703 556	37 931 570 432	43 719 871 128	46 642 186 216	36 795 438 239	11,67	11,48	11,44	12,43	12,08	11,50
5	APPAREIL RESPIRATOIRE	23 289 461 805	25 546 209 874	26 054 966 262	27 257 901 416	30 385 791 246	24 111 280 960	7,99	7,72	7,86	7,75	7,87	7,53
6	APP GENIT-URIN.HORM.SEX.	17 658 339 584	18 807 327 936	20 529 773 248	22 681 605 056	24 248 111 360	19 744 131 124	6,06	5,69	6,19	6,45	6,28	6,17
7	AGENTS POUR DIAGNOSTIC	19 051 831 872	24 890 324 960	21 747 667 904	20 174 199 104	23 405 998 656	19 017 938 700	6,54	7,52	6,56	5,74	6,06	5,94
8	APPAREIL LOCO MOTEUR	15 325 082 016	16 085 048 288	15 440 339 104	15 880 744 976	16 560 320 736	13 630 915 200	5,26	4,86	4,66	4,52	4,29	4,26
9	SANG.ORGANES HEMATOPOIET	10 503 266 640	10 662 815 120	11 628 511 072	13 143 200 400	14 874 280 384	10 698 638 181	3,61	3,22	3,51	3,74	3,85	3,34
10	HORMONES	6 980 675 984	8 472 962 688	8 850 014 592	8 858 843 264	11 068 568 128	9 907 195 012	2,40	2,56	2,67	2,52	2,87	3,10
11	ORGANES DES SENS	8 653 123 538	9 974 916 412	9 534 394 128	9 848 032 636	10 958 874 048	9 403 891 228	2,97	3,02	2,87	2,80	2,84	2,94
12	DERMATOLOGIE	8 046 545 680	8 677 235 640	8 694 949 480	9 355 319 532	10 952 328 236	9 025 660 147	2,76	2,62	2,62	2,66	2,84	2,82
13	ANTINEOPLAS.IMMUNOMODUL.	4 176 724 068	5 045 875 096	4 784 777 672	4 068 144 160	5 007 153 520	4 207 132 490	1,43	1,53	1,44	1,16	1,30	1,31
14	DIVERS	909 509 558	1 637 942 975	2 045 842 128	1 714 673 928	2 535 210 746	1 377 636 721	0,31	0,50	0,62	0,49	0,66	0,43
15	ANTIPARASITAIRES	511 901 969	391 077 355	498 116 908	503 521 853	589 765 984	360 183 993	0,18	0,12	0,15	0,14	0,15	0,11
16	SOLUTIONS POUR HOPITAUX	1 211 568	523 371	316 801	4 294	67 114	157 037	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>TOTAL MARCHE</b>	<b>291 309 494 211</b>	<b>330 807 246 933</b>	<b>331 679 691 779</b>	<b>351 621 922 043</b>	<b>386 151 706 695</b>	<b>320 032 717 204</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

**MARCHE PAR CLASSES THERAPEUTIQUES EN VALEUR DU LEADER, DE SAIDAL, 2016 ET 2017**

Classe thérapeutique	laboratoire	YEAR-16 UV	YEAR-17 UV	YEAR-16 VAL	YEAR-17 VAL
A0 APP DIGESTIF.METABOLISME	SANOFI	6 991 879	7 067 248	14 264 730 256	17 000 103 444
A0 APP DIGESTIF.METABOLISME	SAIDAL	6 602 293	6 753 602	1 209 261 834	1 247 858 999
A0 APP DIGESTIF.METABOLISME	TOTAL MARCHE	151 359 365	159 735 083	75 491 354 092	84 474 891 827

Classe thérapeutique	laboratoire	YEAR-16 UV	YEAR-17 UV	YEAR-16 VAL	YEAR-17 VAL
C0 APP. CARDIOVASCULAIRE	SANOFI	8 647 111	9 840 513	8 649 607 392	9 908 513 464
C0 APP. CARDIOVASCULAIRE	SAIDAL	2 753 050	3 080 472	619 700 014	603 893 280
C0 APP. CARDIOVASCULAIRE	TOTAL MARCHE	61 938 698	66 842 478	56 115 818 176	60 313 441 337

Classe thérapeutique	laboratoire	YEAR-16 UV	YEAR-17 UV	YEAR-16 VAL	YEAR-17 VAL
N0 SYSTEME NERVEUX	SANOFI	41 238 805	42 426 671	6 125 508 131	6 370 465 655
N0 SYSTEME NERVEUX	SAIDAL	7 837 195	8 507 989	567 719 535	614 971 687
N0 SYSTEME NERVEUX	TOTAL MARCHE	144 912 719	152 878 040	43 719 871 015	46 642 186 571

Classe thérapeutique	laboratoire	YEAR-16 UV	YEAR-17 UV	YEAR-16 VAL	YEAR-17 VAL
J0 ANTIINFECTIEUX V GENERALE	SANOFI	3 080 727	2 789 507	2 925 945 104	2 700 490 061
J0 ANTIINFECTIEUX V GENERALE	SAIDAL	14 876 968	11 955 441	2 583 143 733	2 192 777 726
J0 ANTIINFECTIEUX V GENERALE	TOTAL MARCHE	104 009 451	103 758 719	42 807 950 747	44 125 999 229

Classe thérapeutique	laboratoire	YEAR-16 UV	YEAR-17 UV	YEAR-16 VAL	YEAR-17 VAL
R0 APPAREIL RESPIRATOIRE	SANOFI	8 682 728	8 198 175	2 234 553 416	2 398 373 067
R0 APPAREIL RESPIRATOIRE	SAIDAL	10 005 914	9 546 550	1 412 954 474	1 335 420 530
R0 APPAREIL RESPIRATOIRE	TOTAL MARCHE	82 498 521	89 549 336	27 257 901 399	30 385 790 961

Classe thérapeutique	laboratoire	YEAR-16 UV	YEAR-17 UV	YEAR-16 VAL	YEAR-17 VAL
G0 APP GENIT-URIN.HORM.SEX.	SANOFI	1 981 787	1 590 603	1 088 101 381	493 197 232
G0 APP GENIT-URIN.HORM.SEX.	SAIDAL	1 180 699	1 276 375	693 438 535	755 859 379
G0 APP GENIT-URIN.HORM.SEX.		42 712 669	44 377 985	22 681 605 286	24 248 111 412

Classe thérapeutique	laboratoire	YEAR-16 UV	YEAR-17 UV	YEAR-16 VAL	YEAR-17 VAL
T0 AGENTS POUR DIAGNOSTIC	SANOFI	1 061	843	3 259 300	3 031 200
T0 AGENTS POUR DIAGNOSTIC	SAIDAL	0	0	0	0
T0 AGENTS POUR DIAGNOSTIC	TOTAL MARCHE	10 698 619	13 161 982	20 175 056 579	23 428 912 586

Classe thérapeutique	laboratoire	YEAR-16 UV	YEAR-17 UV	YEAR-16 VAL	YEAR-17 VAL
M0 APPAREIL LOCO MOTEUR	SANOFI	2 766 303	2 827 783	1 168 860 349	1 057 048 784
M0 APPAREIL LOCO MOTEUR	SAIDAL	9 032 442	8 494 310	949 070 920	900 891 900
M0 APPAREIL LOCO MOTEUR	TOTAL MARCHE	59 205 400	58 075 869	15 880 745 647	16 560 320 550

Classe thérapeutique	laboratoire	YEAR-16 UV	YEAR-17 UV	YEAR-16 VAL	YEAR-17 VAL
B0 SANG.ORGANES HEMATOPOIET	SANOFI	25 710 761	27 743 116	7 578 690 224	8 374 731 840
B0 SANG.ORGANES HEMATOPOIET	SAIDAL	1 852 057	2 157 971	298 002 133	389 904 684
B0 SANG.ORGANES HEMATOPOIET	TOTAL MARCHE	39 125 447	41 470 772	13 133 700 144	14 852 937 399

Classe thérapeutique	laboratoire	YEAR-16 UV	YEAR-17 UV	YEAR-16 VAL	YEAR-17 VAL
H0 HORMONES	SANOFI	4 944 922	5 094 462	1 673 442 944	1 717 748 736
H0 HORMONES	SAIDAL	1 207 387	1 153 210	183 893 742	166 610 334
H0 HORMONES	TOTAL MARCHE	30 994 318	36 100 842	8 858 843 259	11 068 568 085

Classe thérapeutique	laboratoire	YEAR-16 UV	YEAR-17 UV	YEAR-16 VAL	YEAR-17 VAL
S0 ORGANES DES SENS	SANOFI	28 642	8 737	7 549 054	2 419 102
S0 ORGANES DES SENS	SAIDAL	3 169 385	2 953 277	329 545 792	308 690 176
S0 ORGANES DES SENS	TOTAL MARCHE	29 591 434	30 762 556	9 846 278 209	10 958 059 383

Classe thérapeutique	laboratoire	YEAR-16 UV	YEAR-17 UV	YEAR-16 VAL	YEAR-17 VAL
D0 DERMATOLOGIE	SANOFI	5 650	3 463	686 668	390 436
D0 DERMATOLOGIE	SAIDAL	10 823 151	7 022 576	1 390 155 721	895 150 297
D0 DERMATOLOGIE	TOTAL MARCHE	36 537 720	38 586 205	9 355 319 735	10 952 328 400

Classe thérapeutique	laboratoire	YEAR-16 UV	YEAR-17 UV	YEAR-16 VAL	YEAR-17 VAL
L0 ANTINEOPLAS.IMMUNOMODUL.	SANOFI	0	0	0	0
L0 ANTINEOPLAS.IMMUNOMODUL.	SAIDAL	0	0	0	0
L0 ANTINEOPLAS.IMMUNOMODUL.	TOTAL MARCHE	706 294	950 179	4 068 144 332	5 007 153 303

Classe thérapeutique	laboratoire	YEAR-16 UV	YEAR-17 UV	YEAR-16 VAL	YEAR-17 VAL
V0 DIVERS	SANOFI	2 557 788	3 454 805	569 004 520	810 948 848
V0 DIVERS	SAIDAL	0	0	0	0
V0 DIVERS	TOTAL MARCHÉ	3 992 056	5 919 170	1 714 673 980	2 535 210 720

Classe thérapeutique	laboratoire	YEAR-16 UV	YEAR-17 UV	YEAR-16 VAL	YEAR-17 VAL
P0 ANTIPARASITAIRES	SANOFI	0	0	0	0
P0 ANTIPARASITAIRES	SAIDAL	0	0	0	0
P0 ANTIPARASITAIRES	TOTAL MARCHÉ	1 713 313	2 006 839	503 521 866	589 765 943

Classe thérapeutique	laboratoire	YEAR-16 UV	YEAR-17 UV	YEAR-16 VAL	YEAR-17 VAL
K0 SOLUTIONS POUR HOPITAUX	SANOFI	0	0	0	0
K0 SOLUTIONS POUR HOPITAUX	SAIDAL	34	7	3 665	1 042
K0 SOLUTIONS POUR HOPITAUX		41	553	4 294	67 114

#### TAUX DE CROISSANCE DU MARCHÉ PAR CLASSES THÉRAPEUTIQUES 2016/2017

N°	Classes thérapeutiques	ANNEE 2016 QTE	ANNEE 2017 QTE	ANNEE 2016 VAL	ANNEE 2017 VAL	Taux de Croissance 2017/2016 QTE	Taux de Croissance 2017/2016 VAL
1	APP DIGESTIF.METABOLISME	151 359 365	159 735 083	75 491 354 092	84 474 891 827	5,53	11,90
2	APP. CARDIOVASCULAIRE	61 938 698	66 842 478	56 115 818 176	60 313 441 337	7,92	7,48
3	SYSTEME NERVEUX	144 912 719	152 878 040	43 719 871 015	46 642 186 571	5,50	6,68
4	ANTIINFECTIEUX V GENERALE	104 009 451	103 758 719	42 807 950 747	44 125 999 229	-0,24	3,08
5	APPAREIL RESPIRATOIRE	82 498 521	89 549 336	27 257 901 399	30 385 790 961	8,55	11,48
6	APP GENIT-URIN.HORM.SEX.	42 712 669	44 377 985	22 681 605 286	24 248 111 412	3,90	6,91
7	AGENTS POUR DIAGNOSTIC	10 698 619	13 161 982	20 175 056 579	23 428 912 586	23,03	16,13
8	APPAREIL LOCO MOTEUR	59 205 400	58 075 869	15 880 745 647	16 560 320 550	-1,91	4,28
9	SANG.ORGANES HEMATOPOIET	39 125 447	41 470 772	13 133 700 144	14 852 937 399	5,99	13,09
10	HORMONES	30 994 318	36 100 842	8 858 843 259	11 068 568 085	16,48	24,94
11	ORGANES DES SENS	29 591 434	30 762 556	9 846 278 209	10 958 059 383	3,96	11,29
12	DERMATOLOGIE	36 537 720	38 586 205	9 355 319 735	10 952 328 400	5,61	17,07
13	DIVERS	3 992 056	5 919 170	1 714 673 980	2 535 210 720	48,27	47,85
14	ANTIPARASITAIRES	1 713 313	2 006 839	503 521 866	589 765 943	17,13	17,13
15	SOLUTIONS POUR HOPITAUX	41	553	4 294	67 114	1248,78	1462,97
	<b>TOTAL MARCHÉ</b>	<b>799 289 771</b>	<b>843 226 429</b>	<b>347 542 644 428</b>	<b>381 136 591 517</b>	<b>5,50</b>	<b>9,67</b>

## Annexe 03 : bulletin de veille du secteur public marchand industriel.

**BULLETIN DU SECTEUR PUBLIC MARCHAND N°1 10 février 2013**

*Focus sur la production nationale*

### **SAIDAL La satisfaction des besoins nationaux au cœur de la stratégie de développement**

Créée en avril 1982 à la suite de la restructuration de Pharmacie centrale algérienne (PCA), l'entreprise SAIDAL a bénéficié des usines d'El Harrach, de Dar El Beida, de Gué-de-Constantine et du Complexe « Antibiotiques » de Médéa. En 1989, SAIDAL devient une EPE SPA au capital de **2.500.000.000 DA (détenue à 80% détenus par l'Etat et à 20% en Bourse)**. Au 31.12.2012, son effectif était de 4.100 salariés.

**Filiales et Participations :** la

Filiales	Participations
<b>Filiales détenues à 100%</b>	WINTRHROP Pharma 30%
<b>PHARMAL</b>	<b>PFIZER SAIDAL MAN 30%</b>
<b>ANTIBIOTICAL</b>	<b>TAPHCO 45%</b>
<b>BIOTIIC</b>	<b>NOVER 4,4%</b>
<b>Autres</b>	<b>IBERAL 20%</b>
<b>SOMEDIAL (59%)</b>	

Le groupe SAIDAL développe et fabrique, **une gamme de 180 produits qui couvrent 20 classes thérapeutiques** comme la cardiologie, la diabétologie, l'infectiologie et la dermatologie sous 18 formes galéniques (sèches, pâteuses, liquides et injectables). Il a axé sa stratégie sur l'amélioration de la couverture du marché national et sur un positionnement durable sur ce marché avec des perspectives d'excédents à l'exportation. Le groupe occupe une position de leader dans la production locale de médicaments. Parmi ses objectifs stratégiques, on relèvera **(1)** la contribution à la réduction des importations de médicaments, **(2)** la promotion des biotechnologies, et **(3)** l'ouverture sur les marchés extérieurs.

L'objectif visé par l'Algérie est de produire localement 70% des besoins de la population en médicaments avec l'aide de laboratoires étrangers d'ici la fin 2015. Dans cette optique, un plan de développement ambitieux (2010-2014) a été lancé pour porter la part de marché du groupe SAIDAL de 7% en valeur à 25%, améliorer sa position sur le marché national et s'ouvrir à l'international. Au cours des dix dernières années, le marché du médicament a énormément progressé dans notre pays. Il est passé de **250 millions d'euros à plus de 1,5 milliard d'euros en 2011**. La production nationale représente plus de 35% de ce marché en valeur, 7% seulement revient à SAIDAL, les 28% restants représentent la production du secteur privé.

**La priorité du groupe est l'élargissement** de sa gamme de produits à d'autres formes médicamenteuses telles que les anticancéreux afin de consolider la position du groupe sur le marché national qui regroupe actuellement une soixantaine d'importateurs, une cinquantaine d'usines privées et des unités de production relevant du groupe SAIDAL.

L'Etat a pris d'importantes mesures pour asseoir une industrie pharmaceutique performante en mesure d'assurer la couverture des besoins croissants de la population par l'encouragement des investissements et la conclusion de partenariats industriels, basés sur le transfert de savoir-faire.

Au titre de **son plan de développement 2010-2014**, SAIDAL a obtenu en 2010, à des conditions avantageuses, un crédit d'un montant de 16,7 milliards de dinars. L'objectif

assigné à ce plan est de doubler la production durant les cinq prochaines années et de contribuer à la réduction du volume des importations estimé à près de **3 milliards de dollars en 2012**. Cette démarche est inscrite dans le sillage de l'action du gouvernement qui ambitionne de réduire progressivement les importations, au profit de la production locale du médicament jusqu'à hauteur de 70%. **Le plan de développement prévoit la création de sept nouvelles usines** dont quatre seront spécialisées dans la production de génériques (Annaba, Constantine, Tipasa (Cherchell) et Alger (El Harrach). Ce plan est également axé sur la modernisation des sites de production, la création d'un Centre de recherche –développement dans la nouvelle ville de Sidi Abdallah et d'un laboratoire de bioéquivalence à Hussein Dey (Alger) afin de définir les caractéristiques de tous les produits fabriqués. D'autre part, il est prévu la réalisation d'une unité de **production d'anticancéreux** et d'une usine de **production d'insuline**. L'usine d'insuline de Constantine produit actuellement 1,3 million de flacons d'insuline humaine, et n'assure que 3% des besoins de la population.

## *Table des matières*

---

## *Table des matières*

---

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>I</b>
<b>DEDICACES .....</b>	<b>II</b>
<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>III</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>01</b>
<b>CHAPITRE 01 : LA VEILLE STRATEGIQUE : CADRE CONCEPTUEL.....</b>	<b>05</b>
<b>Introduction du chapitre 01.....</b>	<b>05</b>
Section01 : l'information matière première de la pratique de veille stratégique .....	06
1-1- Définition de l'information .....	06
1-1-1- Information vs donnée .....	07
1-1-2- Information vs renseignement .....	07
1-1-3- Information vs communication .....	08
1-1-4- Information vs connaissance .....	08
1-2- Les typologies de l'information .....	10
1-2-1- classification selon la finalité de l'information.....	10
1-2-1-1- les types d'information.....	10
a- Information de fonctionnement .....	10
b- Information d'influence (de convivialité).....	10
c- Information d'anticipation (d'évolution).....	11
1-2-1-2- Les flux d'information.....	11
a- Flux d'information interne à l'entreprise.....	11
b- Flux d'information orienté de l'intérieur vers l'extérieur de l'entreprise .....	11
c- Flux d'information orienté de l'extérieur vers l'intérieur de l'entreprise.....	12
1-2-2- Classification selon la valeur stratégique.....	12
1-2-2-1- L'information blanche ou ouverte.....	12
1-2-2-2- L'information grise.....	12
1-2-2-3- L'information noire.....	12
1-2-3- Classification en fonction de la source .....	13
1-2-3-1- L'information formelle.....	13
1-2-3-2- L'information informelle.....	14

## *Table des matières*

---

a- Les informations de type firme (flou).....	14
b- L'information de type expertise .....	14
c- Les informations de type foires et exposition .....	14
1-3- Le rôle de l'information dans l'entreprise.....	16
1-3-1- L'information comme source de prise de décision.....	16
1-3-2- L'information source de la performance de l'entreprise.....	17
1-3-3- L'information comme source d'innovation .....	18
Section 02 : le concept de la veille stratégique.....	19
2-1- L'historique du concept de veille stratégique.....	19
2-2- Définition du concept de veille stratégique et caractéristique de ses informations ....	20
2-2-1- Elément de définition.....	21
2-2-1-1- La veille stratégique vs surveillance.....	23
2-2-1-2- La veille stratégique vs intelligence économique.....	24
2-2-2- Les caractéristiques des informations de la veille stratégique .....	25
2-2-2-1- Qualitatives .....	25
2-2-2-2- Fragmentaires.....	25
2-2-2-3- Incomplètes.....	25
2-2-2-4- Incertaines.....	25
2-2-2-5- Imprécises.....	26
2-3- Les typologies de la veille stratégique.....	26
2-3-1- Les domaines de la veille.....	26
2-3-1-1- La veille commerciale.....	26
2-3-1-2- La veille concurrentielle.....	27
2-3-1-3- La veille technologique.....	27
2-3-1-4- La veille sociétale.....	27
2-3-1-5- La veille juridique et réglementaire.....	27
2-3-2- Les quatre temps de la veille stratégique.....	28
2-3-2-1- La veille ponctuelle.....	28
2-3-2-2- La veille occasionnelle.....	28
2-3-2-3- La veille périodique.....	28
2-3-2-4- La veille permanente .....	28

## *Table des matières*

---

2-4-	L'utilité de la veille stratégique au sein de l'entreprise.....	28
2-5-	Le cycle de la veille stratégique (cycle d'information ou cycle de renseignement) ...	29
Section 03 : la mise en place d'un système de veille stratégique .....		31
3-1-	Le choix du domaine d'application de la veille stratégique.....	32
3-2-	La nomination d'un animateur du projet de mise en place du dispositif de veille stratégique.....	33
3-3-	Le ciblage.....	34
3-3-1-	L'objectif de ciblage.....	34
3-3-2-	Le déroulement de la phase de ciblage.....	35
3-3-3-	Les outils informatiques utilisés dans cette étape.....	36
3-4-	La traque des informations (la collecte).....	36
3-4-1-	Le déroulement de la phase de traque.....	36
3-4-2-	Les méthodes et les outils utilisés.....	37
3-5-	La sélection des informations.....	38
3-5-1-	Définition de la sélection.....	38
3-5-2-	Les niveaux de la sélection.....	38
3-6-	Circulation et remonté des informations.....	39
3-6-1-	Organisation de la remontée.....	39
3-6-2-	Outils et méthode de la remontée.....	39
3-7-	Stockage intelligent des informations.....	40
3-7-1-	Les modèles d'organisation de stockage.....	40
3-7-2-	Les outils de stockage.....	40
3-8-	La diffusion des informations et connaissances .....	41
3-8-1-	Le déroulement de la phase de diffusion.....	41
3-8-2-	Les outils utilisés dans cette phase.....	41
<b>Conclusion du chapitre 01.....</b>		<b>43</b>
<b>CHAPITRE 02 : LA VEILLE STRATEGIQUE AU SERVICE DE L'INNOVATION..</b>		<b>44</b>
<b>Introduction chapitre 02.....</b>		<b>44</b>
Section 01 : Le concept d'innovation .....		45

## *Table des matières*

---

1-1- Eléments de définitions.....	45
1-1-1- Distinction entre innovation, invention, changement et progrès technique .....	46
1-1-1-1- L'innovation vs invention.....	46
1-1-1-2- L'innovation vs progrès technique.....	47
1-1-1-3- L'innovation vs le changement.....	47
1-1-2- L'innovation : résultat, processus ou démarche .....	47
1-2- Importance et objectifs de l'innovation.....	49
1-3- Les formes de l'innovation.....	50
1-3-1- Classification selon la nature de l'innovation.....	50
a- La fabrication de nouveau bien (prestation).....	50
b- L'introduction d'une nouvelle méthode de production .....	50
c- L'ouverture d'un nouveau débouché.....	50
d- La conquête d'une nouvelle source de matière première ou produits semi ouvré.....	51
e- La réalisation d'une nouvelle organisation de la production.....	51
1-3-2- Classification selon l'intensité de l'innovation.....	52
1-3-2-1- Degré de l'innovation au niveau de l'entreprise : exploration vs exploitation.....	53
1-3-2-2- Degré d'innovation au niveau du produit : incrémentale vs radical.....	53
1-3-2-3- Degré d'innovation au niveau de l'architecture des produits : architecturale vs modulaire.....	54
1-3-2-4- Degré d'innovation au niveau de l'entreprise et du marché.....	54
1-4- Les sources de l'innovation.....	55
1-4-1- Les services de recherche et développement (R&D).....	55
1-4-2- Autres services de l'entreprise.....	56
1-4-3- Recherche académique.....	56
1-4-4- Utilisateurs.....	56
1-5- Les leviers et les freins de l'innovation.....	57
1-5-1- Les leviers de l'innovation.....	57
1-5-1-1- Les leviers de l'innovation selon le manuel d'Oslo .....	57
1-5-1-2- Les leviers de l'innovation selon L'ANFOR.....	58
1-5-2- Les freins de l'innovation.....	59
Section02 : Le processus d'innovation .....	60
2-1- Définition et caractéristiques d'un processus d'innovation.....	60
2-2- Les modèles de processus d'innovation.....	61

## *Table des matières*

---

2-2-1- Les processus d'innovation dits linéaires.....	61
2-2-2- Les processus d'innovation dits non linéaires.....	64
2-2-3- Les processus dit tourbillonnaire.....	65
2-3- Le déroulement du processus d'innovation.....	66
2-3-1- Définition et diffusion des orientations stratégiques.....	67
2-3-2- Trouver des produits de valeur et générer des opportunités.....	67
2-3-3- La créativité.....	67
2-3-4- La conception.....	68
2-3-5- L'appropriation de l'innovation.....	69
 Section03 : L'articulation « veille- innovation » .....	 70
3-1- L'historique de l'intervention de la veille stratégique dans le processus d'innovation..	70
3-1-1- Les processus de première génération (1950-1965).....	70
3-1-2- Les processus de deuxième génération (1965-1970).....	71
3-1-3- Les processus de troisième génération (1970-1985).....	72
3-1-4- Les processus de quatrième génération (1980-1990).....	73
3-1-5- Les processus de cinquième génération (1990-2000).....	73
3-1-6- Les processus de sixième génération (les années 2000).....	74
3-2- Le rôle de la veille stratégique dans l'innovation.....	75
3-2-1- La veille stratégique accompagne les différents types d'innovation.....	75
3-2-2- La veille stratégique accompagne le processus d'innovation.....	76
 <b>Conclusion du chapitre 2.....</b>	 <b>80</b>
 <b>CHAPITRE 03 : LE ROLE DE LA VEILLE STRATEGIQUE DANS LE PROCESSUS D'INNOVATION AU SEIN DE GROUPE SAIDAL .....</b>	 <b>81</b>
 Section01 : L'industrie pharmaceutique en Algérie : états des lieux .....	 82
1-1- Présentation de l'industrie pharmaceutique.....	82
1-2- Le marché mondial des médicaments.....	84
1-3- Le marché algérien des médicaments.....	87
1-3-1- L'évolution du marché algérien des médicaments .....	87
1-3-2- Le marché pharmaceutique algérien en quelques chiffres .....	87

## *Table des matières*

---

Section02 : présentation du cas empirique et de la démarche méthodologique .....	89
2-1- Présentation de l'organisme d'accueil.....	89
2-1-1- Définition de groupe SAIDAL et ses missions.....	89
2-1-2- Historique de groupe et sa création.....	90
2-1-3- La structure de SAIDAL.....	91
2-1-4- L'évolution du chiffre d'affaire .....	94
2-1-5- Présentation du département veille et étude de marché.....	96
2-1-6- L'analyse SWOT pour le groupe SAIDAL.....	98
2-2- Présentation de la démarche méthodologique de la recherche.....	99
2-2-1- Le contexte général de la recherche .....	99
2-2-2- Les méthodes de collecte des données .....	99
2-2-3- Présentation du questionnaire .....	100
Section03 : l'état des lieux de la veille stratégique au sein de SAIDAL et sa contribution dans le processus d'innovation .....	101
3-1- La pratique de veille stratégique au sein de SAIDAL : état des lieux.....	101
3-1-1- Les types de veille pratiqués au sein de groupe SAIDAL.....	102
3-1-2- Le processus de veille au sein de groupe SAIDAL.....	103
a- Identification des besoins en matière d'information.....	103
b- La collecte d'information.....	104
c- Analyse et stockage des données.....	105
d- La diffusion.....	107
3-2- L'innovation dans le groupe SAIDAL.....	110
3-3- Discussions des résultats .....	113
<b>Conclusion du chapitre 03.....</b>	<b>115</b>
CONCLUSION GENERALE .....	116
BIBLIOGRAPHIE.....	119
LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET ABREVIATION.....	125
ANNEXE .....	129
TABLE DES MATIERES .....	141

**Résumé:** L'objectif de ce travail consistait à étudier le lien existé entre l'innovation et la veille stratégique, aussi de montrer l'importance de celle-ci vis-à-vis du processus d'innovation. A ces fins, une étude de cas empirique a été faite dans l'entreprise pharmaceutique publique algérienne SAIDAL. Dans le cadre de cette étude, un questionnaire semi-directif fut administré par le biais d'interview face à face aux responsables de département veille et étude de marché et à la direction générale de cette entreprise. Les résultats de cette étude décrivent l'existence de service de veille il y a plus de 5 ans, en revanche, l'activité d'innovation au sein de SAIDAL est mal développée. A la fin il est important de souligner que les résultats de la recherche empirique ont permis de constater que la veille stratégique contribue à la prise de décision d'un degré plus élevé que l'innovation.

**Mots clés :** information, veille stratégique, innovation, processus d'innovation.

**ملخص:** كان الهدف من هذا العمل هو دراسة العلاقة بين الابتكار واليقظة الاستراتيجية ، وإظهار مدى أهمية عملية الابتكار. ولهذه الأغراض، تم إجراء دراسة حالة تجريبية في شركة الأدوية العمومية الجزائرية صيدال. في إطار هذه الدراسة ، تم إجراء استبيان شبه توجيهي عن طريق مقابلة وجهاً لوجه مع رؤساء قسم مراقبة السوق والأبحاث وكذلك مع الإدارة العامة لهذه الشركة. تصف نتائج هذه الدراسة وجود خدمات اليقظة الاستراتيجية منذ أكثر من 5 سنوات ، ولكن نشاط الابتكار في صيدال غير متطور بشكل جيد. في النهاية ، في النهاية ، من المهم التأكيد على أن نتائج الأبحاث التجريبية أظهرت أن اليقظة الاستراتيجية يساهم في صنع القرار على مستوى أعلى من الابتكار.

**الكلمات المفتاحية:** المعلومات ، اليقظة الاستراتيجية، الابتكار ، عملية الابتكار

**Summary:** The aim of this work was to study the link between innovation and business intelligence, and to show how important it is to the innovation process. For these purposes, an empirical case study was made in the Algerian public pharmaceutical company SAIDAL. In the framework of this study, a semi-directive questionnaire was administered by interview face-to-face with the heads of the market watch and research department and also with the general management of this company. The results of this study describe the existence of monitoring services more than 5 years ago, but the innovation activity within SAIDAL is poorly developed. At the end it is important to emphasize that the results of empirical research have shown that strategic intelligence contributes to decision-making at a higher level than innovation. **Key words:** information, business intelligence, innovation, innovation process.