

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOU MAMMERRI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES DE
GESTION ET DES SCIENCES COMMERCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de Master Académique en Management
Stratégique des Entreprises

Thème :

Intelligence compétitive adaptée au
processus d'innovation de l'entreprise
Cas de l'entreprise nationale des industries
de l'électroménager ENIEM

Présenté par :

BOUGCHICHE HIZIA

LEHAD DALILA

Membres du jury :

Président/examineur : ZERKHFAOUI LYES

Rapporteur : MATMAR DALILA

Examineur : MAHMOUDIA MHENNA

Remerciements

Nous tenons à exprimer notre reconnaissance, gratitude et à remercier en premier notre promotrice madame MATMAR née MOHELLBI Dalila pour ses orientations, encouragements et conseils ainsi que sa disponibilité tout au long de ce travail.

Nous tenons aussi à remercier et exprimer notre reconnaissance à monsieur CHERIFI pour son aide précieuse. Aussi, nous tenons à remercier messieurs HOUASSINE et MERATI pour nous avoir encadrés et orientés tout au long de ce travail.

Nous remercions madame TIGRINI et monsieur Ben AMARA pour leur contribution à la réalisation de ce travail. Nous remercierons les membres du jury pour avoir accepté d'évaluer notre travail : M^r ZERKHFAOUI Lyes et M^r MAHMOUDIA MHENNA.

Dédicaces

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

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre I : Le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et de l'innovation.....	05
Introduction	06
Section I : Intelligence compétitive.....	07
Section II : Les fondements théoriques de l'innovation.....	41
Conclusion	60
Chapitre II : La veille technologique et le processus d'innovation.....	61
Introduction	62
Section I : La veille technologique.....	63
Section II : Le processus d'innovation.....	80
Conclusion	102
Chapitre III : Intelligence compétitive adaptée au processus d'innovation au sein de l'ENIEM.....	103
Introduction.....	104
Section I : Intelligence économique.....	105
Section II : La veille stratégique au sein de l'ENIEM.....	123
Conclusion.....	136
Conclusion générale.....	138
Bibliographie.....	142
Annexes	147

Liste des tableaux

Tableau n°01 : Les différents systèmes d'intelligence économique.....	14
Tableau n°02 : La comparaison entre les composantes de l'intelligence économique développées au niveau macro-économique et micro-économique.....	24
Tableau n°03 : Les différents types d'informations.....	26
Tableau n° 04 : Les différentes approches par les ressources et les compétences.....	44
Tableau n°05 : Les champs de compétences fondamentales.....	48
Tableau n° 06 : Définition des concepts qui sont confondus avec l'innovation.....	54
Tableau n°07 : Le rôle de l'innovation.....	55
Tableau n° 08: Les axes de recherche de la veille technologique.....	64
Tableau n°09 : Les facteurs pertinents de l'innovation.....	92
Tableau n°10 : Les facteurs qui entravent les activités d'innovation.....	95
Tableau n° 11 : Le plan de formation sur l'intelligence économique en Algérie.....	113
Tableau n° 12 : Les concurrents de l'ENIEM.....	125

Liste des schémas

Schéma n°01 : Les composantes de l'intelligence économique.....	18
Schéma n° 02 : Les cinq forces concurrentielles de M.PORTER.....	31
Schéma n° 03 : Les composantes de la veille stratégique.....	32
Schéma 04 : La démarche de la veille stratégique.....	37
Schéma n°05 : Les sources d'information formalisées.....	38
Schéma n°06 : Les caractéristiques d'une ressource pour créer un avantage concurrentiel.....	47
Schéma n° 07: Les formes d'innovation.....	58
Schéma n°08: L'investissement en technologie.....	70
Schéma n°09 : Le processus de la veille technologique et le réseau de spécialistes.....	73
Schéma n° 10: Le processus de création de connaissances.....	77
Schéma n°11: Etapes du processus d'innovation.....	88
Schéma n°12: La coordination entre organisation, compétences et veille stratégique.....	112
Schéma n° 13: Organigramme de l'ENIEM.....	122
Schéma n°14 : Organigramme de l'unité climatisation.....	131
Schéma n° 15: Le processus et les acteurs de la veille au sein de l'unité commerciale de l'ENIEM.....	
Schéma n°16: La veille technologique au sein de l'unité climatisation de l'ENIEM.....	133

Introduction générale

Actuellement, la plupart des entreprises vivent de grands changements qui sont dû à la complexification de l'environnement. Ce dernier est caractérisé par la mondialisation des marchés, les menaces permanentes et pesantes des concurrents, l'évolution rapide des technologies mais aussi l'exigence des clients. De nombreux travaux ont montré que les entreprises soucieuses d'anticiper ces changements doivent se mettre à l'écoute prospective de leur environnement extérieur et cela lui permettrait de se positionner dans une perspective de performance et de création.

La pratique de l'intelligence économique apparaît comme un levier essentiel de la performance globale des nations. Le Japon, l'Allemagne, les Etats-Unis et la France, en ont fait le moteur stratégique de leur développement et de leur succès commerciaux.

L'intelligence compétitive représente un comportement stratégique fondé sur la gestion de l'information environnementale en vue de la construction ou de la consolidation d'un avantage concurrentiel durable. Elle consiste à déceler les signaux les plus faibles donnés par la clientèle, la concurrence, le politique (celui qui s'occupe des affaires publiques), la jurisprudence ou les chercheurs, pour anticiper les évolutions futures et y adapter son propre comportement.

Dans un contexte de multiplication des signaux, elle est un processus qui consiste à trier les informations collectées et identifier celles qui sont pertinentes, à les diffuser, à les traiter ou à les exploiter notamment en les faisant discuter et fructifier à l'intérieur de l'organisation.

La maîtrise de l'information permet alors de renforcer la décision et de susciter l'action. L'information intelligente est une matière première essentielle à la vie de l'entreprise, une ressource dans un monde où l'innovation et la compétitivité sont incontournables, c'est-à-dire trouver l'information utile pour innover, fabriquer de bons produits et mieux vendre que la concurrence.

L'innovation par ailleurs se développe dans un contexte d'incertitude (émergence des signaux faibles), ce qui signifie non seulement qu'elle apparaît dans un environnement incertain auquel il faut faire face, mais également qu'elle peut être favorisée par ce type d'environnement. Ainsi, les personnes impliquées dans le processus d'innovation doivent

savoir réagir et s'adapter aux événements, mais aussi être capables de provoquer et de gérer les événements qui vont engendrer l'innovation, ce qui demande des qualités d'anticipation et d'imagination.

En Algérie l'intelligence économique reste encore en retard si on la compare avec les pays développés. C'est à partir de ces dernières années que ce terme commence à attirer les préoccupations des entreprises Algériennes, cela par les travaux de sensibilisation exercés par la direction générale de l'intelligence économique (ministère de l'industrie), à l'aide d'un bureau d'étude et de la prospective (document de l'ENIEM, assises et mémoire ENIEM).

Ils ont mené une enquête auprès d'une trentaine d'entreprises industrielles publiques ou privées, afin de contribuer à renforcer les capacités des cadres nationaux en matière d'intelligence économique et de veille stratégique, en améliorant leurs compétences et leurs savoirs.

Pour comprendre la démarche d'intelligence économique, en particulier, la veille stratégique, nous avons réalisé un stage au sein de l'entreprise algérienne des industries de l'électroménager ENIEM. L'entreprise est censée suivre l'évolution de l'environnement puisqu'elle est considérée comme étant une entreprise qui doit être en situation mouvante, c'est-à-dire être capable de répondre aux exigences de la demande et donc de suivre les innovations qui se trouvent au niveau du marché national ou international.

La problématique du travail de recherche

A travers cette étude, nous tenterons de répondre à la question problématique suivante : **L'intelligence compétitive est un outil essentiel qui permet une continuité de l'entreprise, comment contribue-t-elle à l'innovation ?**

Hypothèses de recherche

Pour répondre à cette question problématique, nous avons mis au préalable trois hypothèses à vérifier à travers l'étude que nous proposons de réaliser sur l'entreprise ENIEM.

Première hypothèse

L'entreprise ENIEM pratique une veille informelle.

Deuxième hypothèse

L'intelligence compétitive est source d'innovation.

Troisième hypothèse

L'innovation assure la compétitivité aux entreprises

Méthodologie de recherche

D'un point de vue méthodologique, dans ce travail de recherche, nous adoptons une double approche : conceptuelle et empirique, qui nous permettent d'expliquer le rôle de l'intelligence compétitive et son importance pour l'entreprise dans son processus d'innovation.

Pour mener à bien cette étude, nous nous sommes appuyés sur une riche documentation qui existe en matière d'intelligence compétitive et d'innovation, étant donné que ce domaine est un sujet d'actualité et intéresse beaucoup d'auteurs contemporains : ce qui fait qu'il existe beaucoup d'ouvrages, d'articles et des thèses qui traitent cette question. Cette abondance de référence nous a facilité la conduite de notre recherche bibliographique et la rédaction de notre partie théorique.

Notre étude de cas concerne l'entreprise nationale des industries de l'électroménager « ENIEM », de la wilaya de Tizi-Ouzou. Le travail se fera sur la base d'une enquête au sein de cette dernière en procédant à des entretiens avec différents responsables.

Notre travail s'est heurté cependant au manque d'informations quantitatives sur l'application de l'intelligence compétitive dans cette industrie. Nous nous sommes tournés vers des entretiens avec certains cadres de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM) et l'exploitation de certaines thèses concernant cette même entreprise afin d'enrichir notre travail.

Intérêt du thème

La principale motivation qui nous a incité à opter pour ce thème est d'ordre scientifique, car depuis que l'économie algérienne est entrée dans l'économie de marché, elle

subit des mutations économiques de grande envergure, chose qui affecte sa pérennité. L'ouverture des frontières a confronté les entreprises nationales à une concurrence exacerbée. Il y a alors une nécessité d'adopter ou faire une intelligence compétitive.

En effet, il existe un nombre réduit de travaux et d'études concernant l'application de l'intelligence compétitive au sein des entreprises algériennes et démontrant son importance en tant qu'outil d'innovation.

La seconde motivation est d'ordre personnel qui consiste à vérifier les pratiques de la veille stratégique appliquée au sein des entreprises algériennes afin d'enrichir nos connaissances et pouvoir les partager avec d'autres chercheurs dans le domaine.

La structure du mémoire ou plan du travail

En tenant compte de notre problématique et des hypothèses de notre recherche, nous avons élaboré un plan articulé au tour de trois chapitres :

Le premier chapitre aborde le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et de l'innovation.

Le deuxième chapitre porte sur la présentation de la veille technologique et le processus d'innovation ainsi que la relation qui existe entre les deux pour assurer la compétitivité de l'entreprise.

Le troisième chapitre est consacré à la présentation de l'intelligence économique et de la veille stratégique en Algérie. Nous nous sommes focalisés sur l'entreprise industrielle publique ENIEM pour avoir une idée du degré d'importance de la veille stratégique au sein de cette dernière pour innover.

Chapitre I :

Le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et de l'innovation

Chapitre I : le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et l'innovation

Introduction

De nos jours, les entreprises sont confrontées à un environnement complexe où la concurrence est rude et l'évolution économique, réglementaire et technologique est forte, ces situations les obligent et les poussent à anticiper et à innover.

Etre à l'écoute de l'environnement concurrentiel est une nécessité pour que les firmes se positionnent et qu'elles soient performantes, créatives et maîtriser les informations nécessaires à la prise de décision. En effet, l'information est une matière première indispensable à la subsistance de l'organisation, il s'agit donc d'une ressource à part entière et primordiale.

Ainsi, la veille stratégique ou l'intelligence compétitive devient une nécessité où l'innovation et la compétitivité sont incontournables.

Nous présentons dans ce chapitre l'historique de l'intelligence économique, sa définition et ses différentes composantes ainsi que les différents aspects concernant l'intelligence compétitive ou la veille stratégique. Puis nous développerons le concept d'innovation et ses différentes approches.

Chapitre I : le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et l'innovation

Section I : L'intelligence compétitive

En premier lieu, on doit cerner l'évolution de l'intelligence économique et comment les nations et les entreprises ont commencé à s'intéresser à l'intelligence compétitive qui est un levier de performance de l'entreprise. Nous présenterons les différents modèles de l'intelligence économique à savoir, le modèle britannique, japonais, américain, allemand et français.

Nous présenterons en second lieu la veille stratégique ainsi que les différentes veilles qui la composent.

I. 1. Historique de l'intelligence économique

Pendant des décennies, il y a eu confrontation entre les pôles communiste et capitaliste¹. Ces deux blocs ont mis en place des systèmes d'espionnage leur permettant de recueillir des informations sur l'adversaire du point de vue militaire.

Avec la chute du mur de Berlin et le renversement du bloc communiste, en 1989, des comportements économiques se développent, de nouveaux concurrents apparaissent modifiant ainsi les relations internationales. L'intelligence économique devient alors fondamentale pour la gestion stratégique de l'information. En effet, la mise en œuvre de l'intelligence économique permet l'anticipation des situations concernant les marchés et l'évolution de la concurrence ainsi que la détection des menaces de l'environnement.

C'est pour cela que les Etats-Unis, le Royaume-Uni et la Russie ont respectivement converti leur systèmes intelligents d'espionnage (National Security Agency, Government Communications Head quarters, Komit et Gossoudarstvennoi Bezopasnosti) en système d'intelligence économique et il y a eu conversion des agents du renseignement militaire en agents du renseignement économique basé sur des systèmes de communication intelligents pouvant capter à la seconde jusqu'à trois millions de communications téléphoniques, Fax et e-mail².

¹D. MATMAR, « L'adaptation d'une veille technologique aux entreprises algériennes », thèse de doctorat, université Mouloud MAMMERRI, TIZI OUZOU, ALGERIE 2008, p 11.

² Idem.

Chapitre I : le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et l'innovation

Les différents pays notamment l'Angleterre, les États-Unis, l'Allemagne et la France interprètent l'intelligence économique différemment. En effet, pour les anglo-saxons, il s'agit de se renseigner pour agir, pour les Allemands, il s'agit de connaître pour comprendre et pour les Français, il s'agit de comprendre pour s'adapter.

Aux États-Unis, nous parlons de « competitive intelligence » orientée vers l'entreprise dans sa compétitivité. Pour la France, cette intelligence est un outil d'aide à la prise de décision.

Ce bref historique nous permet de mettre en lumière les modèles d'intelligence économique³ les plus marquants. C'est ce qui fera l'objet du point suivant.

I.1.1. Les différents systèmes d'intelligence économique

Nous présentons les différents systèmes d'intelligence économique des pays industrialisés en commençant par celui de la Grande Bretagne.

I.1.1.2. L'intelligence économique en GRANDE BRETAGNE

La grande Bretagne fut la première à connaître la révolution industrielle lui conférant le statut de puissance mondiale.

L'intelligence économique lui a permis de maîtriser l'innovation technique. Avec la création des manufactures textiles et les machines à filer le coton, ce pays a mis en place des menaces et des sanctions très sévères allant jusqu'à l'amputation de la main à tout ouvrier qui dévoilerait le secret de cette invention aux étrangers.

Les conflits des différents pays sur les ressources du sol particulièrement le pétrole a poussé le Royaume-Uni à placer un ancien responsable des services secrets à la tête de l'ANGLO Persan Oil.

Ceci en vue de :

- ✓ Contenir les ambitions européennes de la multinationale américaine Standard Oil.
- ✓ Empêcher les différents empires coloniaux de contrôler les gisements pétroliers de l'Iran.

³Groupe présidé par H. Martre, Intelligence économique et stratégique des entreprises, la documentation française, France 1994, P1-59.

Chapitre I : le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et l'innovation

Ainsi, il y a une synergie entre le monde industriel et le monde du renseignement.

L'Angleterre, a alors réussi à exploiter à elle seule les gisements iraniens pendant plus d'un demi-siècle, ceci étant dû à l'intégration de l'intelligence économique dans son système de décision.

Pour la Grande Bretagne, la sécurité du Royaume dépend d'un service secret déployé dans le monde entier, ainsi, s'informer (donc l'information) est primordial pour soutenir les intérêts économiques de l'empire.

Après la deuxième guerre mondiale, il y a eu perte de la culture de l'intelligence après la perte de la compétitivité mais à présent elle s'est renforcée notamment dans le domaine des assurances et des banques. Le « business intelligence » est ainsi pratiqué par un grand nombre de firmes dans la conduite de leurs affaires créant des postes spécifiques consacrés à cette activité.

I.1.1.2. L'intelligence économique au Japon

Cette intelligence a été mise en place depuis l'ère de MEIJI⁴ en vue de préserver l'indépendance économique du pays face aux exigences commerciales des occidentaux. Pour les japonais l'information est très importante, elle est considérée comme étant le levier du développement. En effet, ils ont utilisé l'information économique de façon intensive en vue de développer leurs industries.

L'approche japonaise était la suivante

La Grande Bretagne est le leader dans la construction des chantiers navals, les nippons ont passé plusieurs commandes de navires dont ils gardaient les plans et annulaient les contrats de réalisation. Les Japonais reproduisaient un modèle de navire modifié par rapport au premier plan britannique. Selon la culture japonaise, « l'innovation et l'avancée technologique passaient par la capacité de copier les autres puis améliorer »⁵.

Le Japon procède à ce type de détournement d'information dans plusieurs secteurs industriels notamment dans l'industrie horlogère. Il s'agit là de techniques offensives

⁴ Empereur du Japon de la période allant de 1868 -1912. Cet empereur a permis au pays (Japon) de s'industrialiser et de se tourner vers l'occident (afin de copier leurs techniques scientifiques et industrielles) et de transformer son système socio-économique. Source : www.wikipédia.org, (Vu le 03/08/2015 à 16H56).

⁵ Odile Boizard, veille ou intelligence économique : faut-il choisir ?, Marseille, 2004.

Chapitre I : le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et l'innovation

permettant la conquête de parts de marché au niveau mondial et une dynamique collective de l'intelligence économique.

Il faut noter que la réussite des Japonais du point de vue économique est le résultat d'une combinaison de plusieurs stratégies : technologique, industrielle et commerciale, le tout étant indissociable. Il y a lieu de noter l'existence d'une passerelle entre les universités, les entreprises, les administrations et les sociétés de commerce, c'est ce qui crée la force nipponne.

L'intelligence japonaise est rentable grâce à la recherche et l'utilisation d'informations ouvertes et grises, pour cela le ministère de l'industrie a mis en place des formations aux techniques de protection et d'acquisition des informations destinées aux jeunes cadres.

Aussi, le Japon envoie dans les pays étrangers un nombre considérable de personnes en stage. Ces stagiaires se comportent comme n'importe quelle personne japonaise qui se déplace à l'étranger rapportant ainsi des rapports d'étonnement. L'information est le facteur clé du succès du Japon. Ce dernier ne la considère pas comme un bien commercialisable (qu'il vend ou qu'il achète) mais comme étant une arme majeure de sa compétitivité.

I.1.1.3. L'intelligence économique américaine

Les Etats-Unis possèdent un arsenal important en matière d'intelligence économique, mais il est dispersé ne permettant pas un soutien à une politique industrielle concertée à l'échelle nationale. Ayant des ressources humaine et financière importantes, les entreprises américaines ont créé des services internes de « competitive intelligence », c'est le cas par exemple de Général Motors qui a déployé un budget qui équivalait les fonds octroyés par les autorités françaises au renseignement extérieur. Ce type d'intelligence concernait uniquement les entreprises et la concurrence nationale, jusqu'aux années quatre-vingt, cette nation a refusé d'intégrer la dimension mondiale ou bien la menace concurrentielle des autres économies dans leur raisonnement.

Il est intéressant de souligner qu'aux Etats-Unis, les entreprises ont des objectifs différents et abordent les marchés étrangers afin d'avoir une rentabilité à court terme.

Chapitre I : le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et l'innovation

Pour les firmes américaines, « Business intelligence » et « competitive intelligence » sont très importants, leurs cadres y recourent pour suivre et cerner l'évolution des marchés les concernant directement.

Nous citons comme exemple Ford et General Motors qui se surveillaient pendant quarante ans pour détecter les nouveaux modèles de voitures. Un autre exemple peut être cité, il s'agit d'une compagnie d'aviation (de transport aérien) qui n'a pas hésité à mobiliser un personnel pour compter visuellement le nombre de passagers qui utilisaient les vols de la concurrence. De même, les hôtels Marriott ont étudié de façon discrète les prestations offertes par les concurrents : vérifier la qualité de l'accueil des clients en se faisant passer pour de vrais clients.

En 1990, aux États-Unis, le directeur de la CIA, William Webster, affirme que l'agence va regrouper des renseignements sur les nations rivales afin d'assurer au pays le maintien de son leadership économique et technologique. Bill Clinton, Président des États-Unis, en 1994 a déclaré une guerre économique dont l'objectif est de conquérir de nouveaux marchés en positionnant au mieux les entreprises américaines dans une économie mondialisée. Ainsi, l'information fait partie de cette guerre à laquelle se livrent les États et les grandes entreprises.

I.1.1.4. L'intelligence économique en Allemagne

L'Allemagne doit sa puissance et sa performance à l'échelle européenne à son système national d'intelligence économique. Ce pays possède un centre vers lequel convergent les flux d'informations, il y a aussi une interdépendance entre les banques et les industriels allemands. En effet, l'économie de l'Allemagne est bâtie sur le principe de l'unicité stratégique des principaux centres de décision, il s'agit des banques, des entreprises, des sociétés de transport, des maisons de commerce et l'État. Cette coopération se fait selon un certain nombre de conditions :

- Concertation avec les partenaires sociaux concernant les objectifs à atteindre;
- Une flexibilité et une émulation collective des méthodes d'approche commerciale;
- Une utilisation systématique des zones d'implantation des entreprises allemandes à l'étranger;

Chapitre I : le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et l'innovation

- Le principe de mutualité sur la question du renseignement économique.

Pour faire face à l'Angleterre et à la France, l'Allemagne a dû adopter un comportement offensif de conquête des parts de marché, c'est pour cela que les firmes allemandes se sont essaimées sur les différents continents.

I.1.1.5. L'intelligence économique en France

Le terme d'intelligence économique en France est plus vieux que certains ne le croient. Michelin, qui est une entreprise française des pneumatiques, après la révolution industrielle a réfléchi sur la question d'organiser les activités de l'entreprise de façon offensive. Cette firme a pu reprendre l'invention de l'américain Goodyear sur la conservation du caoutchouc, du point de vue commercial. Au début du siècle, cette entreprise possède un réseau d'intelligence économique important de « voyageurs » (au sens représentant du commerce ou commerciaux). Ces derniers se déplaçaient dans les différents marchés du monde en détectant les opportunités commerciales permettant l'orientation de la prise de décision concernant les implantations à l'international.

C'est ce qui a permis à Michelin en 1908 d'implanter son usine à New York, c'est le cas également des banques françaises qui étaient à la pointe de l'information stratégique dans les relations économiques internationales. Ainsi, nous pouvons dire que l'intelligence économique s'est développée au sein de secteurs spécifiques et il n'y a pas de diffusion des informations donc il y a absence de partage d'informations.

Dans les années quatre-vingt, l'Etat français a mis en place plusieurs dispositifs pour développer l'intelligence économique. En effet, en 1982, le ministère de la recherche et de la technologie a confié à T. Gaudin⁶ la création d'un centre de prospective et d'évaluation afin d'assurer la promotion de la surveillance systématique des secteurs techniques majeures à travers la veille technologique, l'évaluation des recherches et des stratégies industrielles et la prospective.

En 1988, il y a eu mise en place d'un comité d'orientation stratégique de l'information technique et scientifique par le ministère de l'enseignement supérieur. En 1989,

⁶ Frank Bournais, Pierre Jacquelin Romani, l'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises, édition Economica, France 2000, P31.

Chapitre I : le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et l'innovation

la commission Riboud a mis en place une veille technologique, politique de propriété industrielle.

La même année, Henri Dou a créé une formation intitulée « information stratégique et technique, veille scientifique et technique » à l'université d'Aix-Marseille III.

En 1990, René Mayer a mis l'accent sur l'importance de l'information à caractère stratégique pour la compétitivité des entreprises et donc de la veille stratégique.

Entre 1992-1994, Martre à travers le plan X cherche à relancer la réflexion sur l'information stratégique.

En 2003, Bernard CARAYON⁷ a mis en place un rapport sur l'intelligence économique à la demande de Jean Pierre Raffarin (premier ministre français de l'époque) afin de redonner impulsion à cette dernière en réalisant le rapport « intelligence économique, compétitivité, cohésion sociale ».

Ce rapport portait sur :

- Accompagnement des entreprises françaises dans la conquête des marchés étrangers permettant ainsi de renforcer leur compétitivité;
- La mise en place d'un dispositif de sécurité économique notamment à travers la protection de la propriété intellectuelle et industrielle;
- La mise en place de stratégie d'influence;
- La mise en place d'actions de sensibilisation et de formation qui sont adaptées aux besoins des différents acteurs de l'économie.

Nous allons présenter un tableau récapitulatif de ces différents systèmes.

⁷ Assemblée parlementaire de la francophonie, rapport sur l'intelligence économique, Dakar 6-7 juillet 2010, P9.

Chapitre I : le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et l'innovation

Tableau n°1 récapitulatif des différents systèmes d'intelligence économique.

Critères Pays	La culture	Les acteurs	Vision/objectif
Angleterre	L'information est une ressource individuelle (au service du royaume).	L'Etat, les entreprises.	Le court terme.
Etats-Unis	Logique individuelle de l'information (chaque entreprise a ses propres objectifs).	L'Etat, les entreprises.	Le court terme.
Allemagne	Sentiment collectif de patriotisme économique donc une logique collective.	L'Etat, les banques, les industriels, les entreprises, les maisons de commerce.	Le long terme.
Japon	L'information est une ressource collective Le travail en groupe et partage de l'information.	L'Etat, sociétés de commerce, universités, les entreprises, les administrations.	Le long terme.
France	Travail individuel, ressource informationnelle individuelle.	L'Etat, les entreprises.	Court terme/long terme (mimétisme des autres expériences).

Source : Tableau de synthèse élaboré par nos soins à partir des références précitées.

Ce tableau permet de conclure que les expériences anglo-saxonnes ont une culture individuelle de l'information et ont une vision ou des objectifs à court terme par contre les modèles germanique et nippon (germano-nippon) ont une culture collective de l'information.

Quant aux français, ils sont dans une logique individuelle de l'information et essayent de copier sur les expériences des autres pays notamment l'Allemagne et le Japon.

Chaque pays a mis en place un système d'intelligence économique qui leur permet de faire face aux changements de l'environnement notamment international en s'appuyant sur l'information mais chacun ayant une vision et une culture différente par rapport à l'utilisation de cette matière première.

Chapitre I : le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et l'innovation

Toutefois, il y a lieu de noter que le système d'intelligence économique en Algérie sera développé dans le troisième chapitre.

I.2. Définitions et composantes de l'intelligence économique

Le concept d'intelligence économique a été formulé pour la première fois en France en 1994. C'est un concept très vaste qui permet d'étudier la situation macro-économique de l'Etat et micro économique c'est-à-dire au niveau de l'entreprise afin d'améliorer la compétitivité de la nation, de ses secteurs d'activité et de ses entreprises. La matière première de l'intelligence économique est l'information qui a de la valeur, qui permet d'anticiper les changements à venir. Avant de préciser l'importance de l'information pour l'intelligence économique et la veille stratégique, nous devons dans un premier temps cerner la définition de l'intelligence économique. Dans un deuxième temps on doit présenter les composantes de cette intelligence et enfin expliciter les notions relatives à l'information.

I.2.1. Définitions

Pour Alain Juillet, Il s'agit de *"la maîtrise et de la protection de l'information stratégique utile pour tous les acteurs économiques"*.⁸

Selon cet auteur, l'intelligence économique permet l'obtention, l'utilisation et la protection des informations à caractère stratégique nécessaire aux différents acteurs économiques (principalement les décideurs).

Selon le rapport Martre : *"L'intelligence économique peut être définie comme 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 actions sont menées avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût."*⁹

L'intelligence économique est un processus par lequel un organisme collecte, traite et diffuse les informations utiles à la prise de décision des dirigeants et responsables. Elle a

⁸ Alain Juillet, du renseignement à l'intelligence économique, la revue de la défense nationale et de sécurité collective, édition : comité d'étude de défense nationale, N° 12 Année : 2005, P13.

⁹H.MARTRE, les travaux du commissariat général au plan : intelligence économique et stratégie des entreprises, France 1994, p 01-59.

Chapitre I : le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et l'innovation

comme caractéristique la protection de l'information et son obtention de façon légale loin de l'espionnage et des moyens illégaux.

Selon Philippe Clerc (1995)¹⁰ l'intelligence économique « est l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information, en vue de son exploitation utile aux acteurs économiques et obtenue légalement. Elle prolonge les différentes actions de la veille et de protection du patrimoine en intégrant précisément les stratégies d'influence et les réalités culturelles liées à chaque entreprise, à chaque région. »

L'intelligence économique est une démarche composée de la collecte, le traitement et la diffusion des informations utiles à la prise de décision des dirigeants et responsables. Elle a pour but la protection de l'information et son obtention de façon légale loin de l'espionnage. Aussi, elle est différente d'une entreprise à une autre et d'un pays à un autre.

Nous remarquons que les auteurs s'accordent sur le fait que l'intelligence économique est une démarche poursuivie par un organisme en particulier l'Etat en vue de se nourrir d'informations de valeur nécessaires pour le management. Toutefois P. CLERC rajoute le fait que l'intelligence économique comprend la veille stratégique, les actions de protection des informations et les actions d'influence. Ces différents points seront détaillés dans ce qui suit. La veille stratégique sera développée dans le second point de cette section.

- **Les actions d'influence**

L'influence¹¹ consiste à amener un individu ou un groupe d'individu à changer de point de vue en le persuadant sans contrainte ni manipulation.

Il s'agit de l'usage d'informations pour transformer l'évaluation d'une personne ou un groupe de personne. Tout cela en vue de défendre les intérêts de l'entreprise.

Pour qu'il y ait influence il faut qu'il y ait confiance, crédibilité et une puissance de diffusion et pour cela il faut utiliser un certain nombre de moyens :

- Les réseaux sociaux qui favorisent le contact et la communication.

¹⁰ Institut innovation informatique pour l'entreprise La veille stratégique, les yeux et les oreilles de votre entreprise, Kremlin 2001, p 4.

¹¹Philippe GLOAGUEN et collaborateurs, Le guide de l'intelligence économique, Hachette livre, France 2012, P33.

Chapitre I : le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et l'innovation

- La presse pour communiquer les points de vue.
- Les manifestations professionnelles telles que les séminaires, les colloques et congrès.

- **Les actions de sécurité**

Les entreprises opèrent à échelle mondiale, ce qui est un point fort pour elle mais il y a une concurrence assez rude à laquelle elles doivent faire face. Des menaces peuvent alors surgir d'où la nécessité de mettre en place une sécurité des informations. En effet, chaque entreprise possède des informations stratégiques qu'elle doit protéger.

La procédure pour cette sécurité ou protection consiste en :

- ✓ La prise de conscience de l'intensité concurrentielle et la nécessité de protéger ses avantages concurrentiels.

- ✓ Bien cerner les informations à protéger :

Il peut s'agir de documents relatifs à la concurrence, les clients, les fournisseurs, la situation financière de l'entreprise, les procédés, les brevets et le savoir faire.

- ✓ La protection

Il s'agit du dépôt de brevet, de la protection de la marque car il y a des menaces de sabotage, de copiage ou de fraude.

- ✓ La sensibilisation du personnel sur la nécessité de garder le secret.

Aussi, de bonnes pratiques permettent d'assurer une sécurité globale par la mise en place d'un responsable de sécurité, la définition des règles d'accès à l'entreprise, rédaction et transmission des procédures de sécurité, la rédaction et transmission de la charte explicative de l'utilisation des équipements informatiques ainsi que les supports de communication.

Notons qu'être vigilant ne veut pas dire tout verrouiller. Ces actions peuvent être appuyées avec les composantes de l'intelligence économique.

I.2.2. Les composantes de l'intelligence économique

Les définitions précédentes nous permettent de distinguer quatre composantes de l'intelligence économique, à savoir :

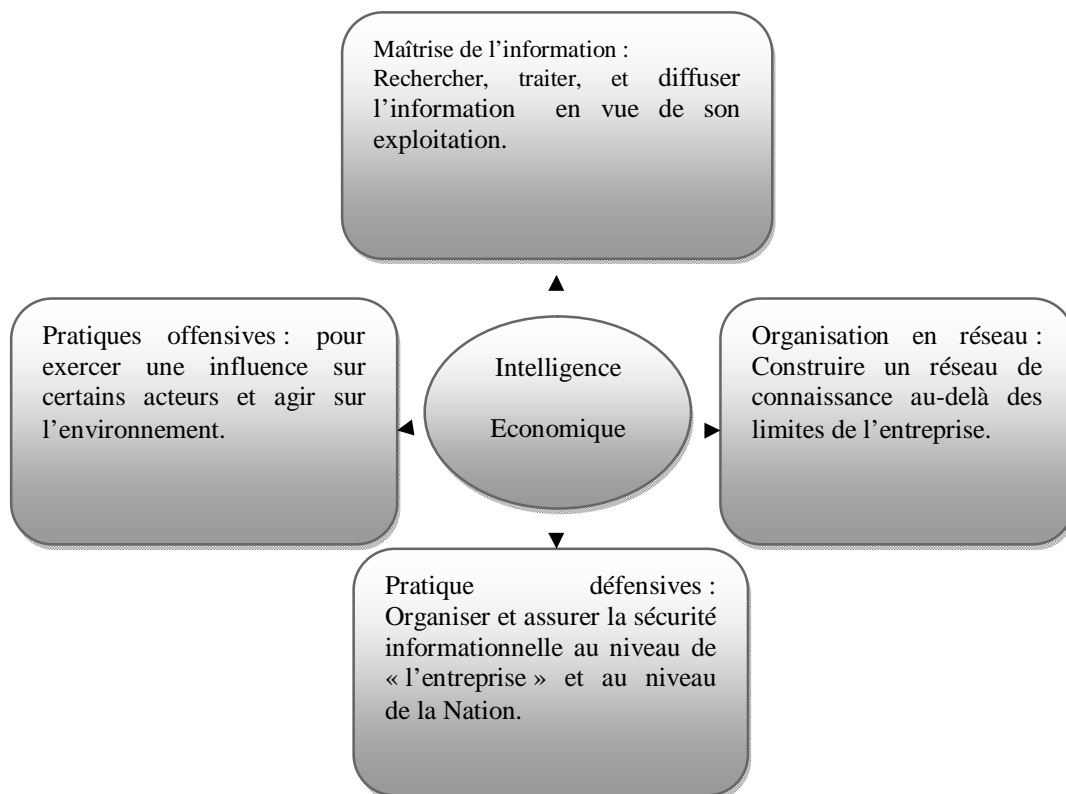
- Les objectifs de défense et de protection ;
- Les réseaux (l'organisation en réseau) ;

Chapitre I : le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et l'innovation

- Les stratégies d'influence ;
- La maîtrise de l'information.

Le schéma suivant permet de représenter chacune de ces notions, développée et illustrée au niveau macro-économique et micro-économique.

Schéma n°01 : Les composantes de l'intelligence économique.



Source : Nicolas. LESCA, Marie Caron-FASON, « veille anticipative : une autre approche de l'intelligence économique », Edition Lavoisier, France 2006, page 66.

I.2.2.1. Les objectifs de défense et de protection

Le premier volet auquel l'intelligence économique doit s'intéresser est celui de la défense et de la protection du patrimoine national : l'État, les collectivités, les entreprises, les individus et cela à travers l'amélioration de la capacité de ces derniers à se protéger contre les effets de la mondialisation, de l'économie de marché et la libre concurrence qui a engendré l'apparition des fonds d'investissements, l'élargissement de la concurrence aux pays à bas coût.

Chapitre I : le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et l'innovation

Cette défense et protection se réalise à deux niveaux :

- **Au niveau macro-économique**

On parle ici de la protection de l'économie nationale et locale face aux risques croissants que représente la prise de contrôle de certaines entreprises nationales par des entreprises étrangères et cela à travers la capacité d'investissement que peut assurer les grands groupes étrangers et les fonds d'investissements. Pour cela l'Etat adopte certaines mesures de protection et de défense de l'économie nationale en créant des conditions favorables pour assurer le développement, la compétitivité et la pérennité de l'économie et pour défendre les projets industriels contre d'éventuels risques de rachats, d'OPA (offre publique d'achat) hostiles, d'espionnage et de perte de savoir-faire. Pour ce faire, un dispositif législatif et réglementaire est mis à la disposition des acteurs pour :

- Les informer des conditions dans lesquelles une OPA peut être lancée et conduite sur une cible bien précise pour la dissuader ;
- Doter les entreprises nationales des moyens et outils pertinents pour leurs permettre de réagir rapidement et efficacement au moment opportun ;
- Désamorcer (empêcher) les réactions controversées des Etats étrangers.

Mais l'Etat ne peut pas contrôler tout, il y a des décisions qui sont propres à l'entreprise, c'est-à-dire qu'il y a des responsabilités que seule l'entreprise ou l'individu (le décideur) peut assumer et pouvoir entamer des actions de protection. Il faut alors s'intéresser aussi à l'entreprise et à l'individu, pour cela, l'intelligence économique s'intéresse à un autre niveau qui est le niveau micro-économique.

- **Au niveau micro-économique**

Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication suscite (pousse) l'entreprise à anticiper les risques de prise de contrôle par des acteurs étrangers et de construire elle-même son propre système de protection et de défense qui est un système autonome. Mais aussi, elle doit protéger son patrimoine informationnel, ses connaissances et son savoir-faire différenciateur face aux risques d'éventuelles infractions économiques¹², d'indiscrétions et de fuites involontaires. La protection de ce patrimoine intangible est de plus en plus vitale car il est menacé de multiples façons à travers notamment la diffusion des informations confidentielles sur les résultats, les projets, les actions et les

¹² Désigne les différents délits commis dans le monde des affaires.

Chapitre I : le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et l'innovation

stratégies de l'entreprise par des acteurs internes naïfs et par la convoitise des acteurs externes.

I.2.2.2. Les réseaux

L'intelligence économique défend l'idée que pour faire face à la compétitivité internationale, aux mutations du contexte économique, politique, sociale et technologique, les Etats, les collectivités, les entreprises et les individus doivent unir leurs efforts, leurs ressources, leurs informations, leurs connaissances dans l'intérêt de chacun pour améliorer la compétitivité nationale. Deux niveaux peuvent expliquer cette nécessité.

- **Au niveau macro-économique**

Les acteurs publics (l'Etat et les collectivités), considèrent que la croissance, la création de la richesse, la compétitivité et l'attractivité des territoires de la nation reposent sur des entreprises saines, performantes et innovantes positionnées sur des secteurs d'activités et des marchés porteurs à présent comme dans le futur. L'intérêt de construire des réseaux d'information, de prospective et de soutien est de donner une impulsion à l'économie locale, nationale et communautaire en créant des conditions favorables au développement des entreprises qu'elles soient petites ou grandes.

- **Au niveau micro-économique**

Les acteurs privés (entreprises, individus), pour faire face à la complexité de l'environnement qui évolue et qui devient difficile à appréhender (cerner) et à anticiper, ils (les acteurs) s'organisent en réseau pour unir des ressources informationnelles, partager des savoirs et des expériences.

I.2.2.3. Les stratégies d'influence

Ce sont des stratégies adoptées par l'État, les collectivités et les entreprises afin d'influencer les comportements ou les actions d'un acteur de l'environnement extérieur. Elles concernent des informations anticipatives, volontaires et offensives. Les pratiques d'influences associées à ces phénomènes d'influence s'organisent autour d'actions de communications, de négociations, de lobbyings¹³ ciblés qui essaient d'influencer la décision

¹³ Des groupes d'intérêt et de pression. Des groupes de personnes publics ou privés qui expriment des idées ou font entendre des revendications pour influencer des décisions des pouvoirs publics au niveau national et communautaire dans le sens de l'intérêt collectif ou de leur intérêt personnel. Ils fonctionnent soit de façon informelle, soit de façon structurée sous la forme d'instituts privés de recherche, de syndicats professionnels, de mouvements politiques.

Chapitre I : le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et l'innovation

prise par les entreprises, les Etats et les collectivités. La plupart des pays mettent en œuvre ces pratiques offensives d'influence tant au niveau macro que micro-économique.

- **Au niveau macro-économique**

L'intervention des pouvoirs publics comme étant un groupe d'influence afin de protéger l'économie nationale et locale, l'emploi, et veiller à la cohérence et l'équilibre entre les objectifs économiques, financiers des entreprises, les projets industriels privés et publics, et les stratégies publiques de développement des territoires. Mais aussi les cercles de réflexion et les groupes de lobbying essaient d'influencer les décisions prises par les Etats, les collectivités et les communautaires afin de protéger les intérêts collectifs ou les intérêts personnels.

- **Au niveau micro-économique**

Les entreprises quelque soit leur taille peuvent mettre en œuvre des pratiques d'influence et de lobbying (envoyer ses propres ingénieurs ou experts dans différentes commissions nationales et communautaires pour défendre ses intérêts; faire partie d'un groupe de pression, d'un club ou d'un syndicat professionnel et faire intervenir dans des commissions internationales des experts reconnus pour faire agir les organismes officiels, les ministères, les collectivités territoriales en sa faveur, ...), à condition d'adopter une attitude offensive et volontariste mais qui sont coûteuses. Ces pratiques sont limitées par rapport à celles des États.

I.2.2.4. La maîtrise d'information

L'accélération du rythme des mutations économique et technologique à l'échelle mondiale ont permis aux Etats, collectivités et entreprises d'adopter certains dispositifs pour faire face à cette mutation. Parmi ces dispositifs on trouve la maîtrise des informations, de la connaissance, du savoir-faire, de l'innovation, de la recherche fondamentale et de la recherche et développement. Cette maîtrise aide les acteurs publics et privés à disposer d'une connaissance de son environnement, comprendre les changements et si possible anticiper ces changements. Pour ce faire, les acteurs publics et privés doivent améliorer la gestion de l'information. Cette gestion passe par plusieurs étapes à savoir, la recherche et la collecte, le traitement et la diffusion des informations, elle concerne autant le niveau macro-économique que le micro-économique. Ce dernier volet sera traité en profondeur sous l'angle de la veille.

Chapitre I : le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et l'innovation

Dans le cas de l'intelligence économique, ces questions sont traitées d'une manière légale où l'espionnage, le vol ou toutes autres infractions ou actions malveillantes sont exclues.

I.2.3. L'information comme matière première

On a avancé au début que l'intelligence économique se base sur l'information qui a de la valeur et qui permet d'anticiper les changements à venir, dans ce troisième point on doit aborder l'information en détail afin de comprendre ce qu'est cette dernière, ses caractéristiques et sa typologie.

L'information est considérée comme étant une matière première à tout processus d'intelligence car sans elle, il n'y aura pas de veille ou d'intelligence économique au même titre des matières premières nécessaires à la production des biens. En effet, elle permet d'anticiper les changements et adopter des comportements proactifs.

I.2.3.1. Définition de l'information

Selon PEAUCELLE¹⁴ l'information « *est une image des objets et des faits, elle les représente, corrige ou confirme l'idée qu'on se faisait* ».

Ainsi, l'information apporte une connaissance que le destinataire ne possédait pas ou qu'il ne pouvait pas prévoir.

Aussi, « *l'information représente les données transformées sous une forme significative pour la personne qui les reçoit, elle a une valeur réelle pour ses décisions et pour ses actions* ».

La valeur de l'information est liée aux décisions qu'elle permettra de prendre.

I.2.3.2. Les caractéristiques de l'information

Les caractéristiques¹⁵ de l'information peuvent être résumées sous forme de points.

¹⁴ PEAUCELLE. L, « système d'information pour le management », édition Economica, Paris 1986.

¹⁵ ROBERT REIX, système d'information et management des organisations, édition Vuibert, Paris 2005, P20-28.

Chapitre I : le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et l'innovation

- **La vitesse ou la rapidité** : c'est le temps que met l'information pour aller de l'émetteur au récepteur,
- **L'accessibilité** : c'est la possibilité à toute personne d'obtenir l'information désirée au moment voulu ;
- **L'intelligibilité** : c'est la capacité d'une information à être perçue et utilisée par son utilisateur ;
- **La pertinence** : c'est la capacité d'une information à répondre à un problème posé,
- **L'exhaustivité** : c'est la capacité d'une information à représenter d'une façon complète un objet ou un événement ;
- **La fiabilité** : c'est la capacité d'une information à être sûre ;
- **La valeur** : c'est le coût économisé ou le gain réalisé grâce à de meilleures décisions prises en disposant de l'information ;
- **Le coût** : la valeur de l'information doit rester supérieure au coût de son obtention (temps, effort, rémunération d'expert).

I.2.3.3. La valeur de l'information

L'information a de la valeur¹⁶ si elle permet de :

- Réduire l'incertitude de l'avenir. Il s'agit de représentations qu'elle permet de faire du futur en utilisant des probabilités.
- Prendre les décisions considérées. L'information a de la valeur lorsqu'elle influence la décision prise par les dirigeants de l'entreprise (une meilleure prise de décision) et l'inverse est juste.
- Modifier les conséquences d'une décision. L'information est considérée comme un bien estimable comme les autres ayant un coût.

¹⁶ B.MARTINET, J.M.RIBAULT, la veille technologique, concurrentielle et commerciale, les éditions d'organisation, France 1989, P191-192.

Chapitre I : le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et l'innovation

En effet, plus l'information est coûteuse (et notamment ses sources) plus elle est de valeur.

I.2.3.4. Les types d'information

Nous allons présenter l'information selon sa finalité, son support et sa disponibilité, ces types peuvent être présentés dans le tableau suivant.

Tableau n°03 représentatif des différents types d'informations.

Type d'information	Explication
L'information selon sa finalité	<p>LESCA distingue trois types d'information¹⁷.</p> <p>L'information de fonctionnement</p> <p>C'est une information indispensable au fonctionnement quotidien de l'entreprise, elle est liée à des tâches répétitives.</p> <p>Il peut s'agir alors des :</p> <p>Informations de commandes : déclencher une opération à travers les commandes client, le passage des commandes au fournisseur.</p> <p>Informations de contrôle : contrôler les résultats issus d'une opération via les fiches de stock par exemple.</p> <p>L'information d'influence</p> <p>C'est une information dont la finalité est d'influer sur le comportement des acteurs pertinents de l'entreprise qu'ils soient internes ou externes afin de les rendre coopérants.</p> <p>Acteurs internes</p> <p>Le personnel dans sa totalité, pour cela, l'entreprise utilise les</p>

¹⁷H.LESCA, E.LESCA, gestion de l'information, édition LITEC, Paris 1995.

Chapitre I : le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et l'innovation

	<p>notes de service, le journal de l'entreprise.</p> <p>Acteurs externes</p> <p>Par exemple les clients, pour cela, l'entreprise utilise la publicité, les catalogues des produits destinés aux clients.</p> <p>L'information d'anticipation</p> <p>C'est une information qui permet à l'entreprise de voir l'avenir à l'avance dans le but d'en tirer avantage ou bien éviter un risque. Il s'agit de l'information pour piloter l'entreprise dans la bonne direction pour regarder plus loin que le quotidien. C'est lié à des tâches peu répétitives réalisées dans le contexte d'incertitude.</p> <p style="text-align: center;"><i>L'anticipation selon CIGREF¹⁸ « est la détection d'une situation avant qu'elle se soit réellement manifestée ».</i></p> <p>En additionnant les trois types d'informations, l'entreprise disposera d'avantage concurrentiel et sera performante.</p>
<p>L'information selon son support</p>	<p>Nous distinguons l'information brute, secondaire et élaborée¹⁹.</p> <p>L'information primaire ou brute</p> <p>C'est une information qui n'a pas subi de transformation, son coût est relativement faible.</p> <p>On la trouve dans le journal, un texte de brevet, etc.</p> <p>L'information secondaire</p> <p>C'est une information qui découle de l'information brute par classement et indexation. Il s'agit de liste de références, de banques de données, les catalogues et annuaires. Son coût est un peu plus élevé que le coût de la précédente.</p>

¹⁸Club informatique des grandes entreprises françaises, Veille stratégique, organiser la veille sur les nouvelles technologies de l'information, France, septembre 1998, P9.

¹⁹ B.MARTINET, J.M.RIBAUT, op cit, P193.

Chapitre I : le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et l'innovation

	L'information élaborée C'est une information ayant subi un traitement, une analyse et une synthèse. Elle a une valeur ajoutée et son coût est élevé.
L'information selon sa disponibilité	L'information peut être aussi blanche, grise ou noire ²⁰ . L'information blanche Appelée aussi information officielle, on peut la trouver dans les bases de données, les publications, les périodiques, chez les fournisseurs, les clients, mais il est difficile de déterminer l'information pertinente. L'information grise C'est une information qui pour l'utiliser doit faire objet d'une autorisation de la part du propriétaire car elle est protégée par des brevets et des droits d'auteurs. L'information noire C'est une information confidentielle qui est protégée par le secret. Pour l'avoir, les entreprises recourent à des méthodes illégales généralement l'espionnage.

Source : Tableau élaboré par nos soins à partir des références citées ci-dessus.

Les informations à présent sont variées et abondantes, c'est pour cela que l'entreprise doit trouver la bonne information. En effet, pour N.LESCA²¹, le problème, ce n'est pas de trouver l'information, mais ce n'est pas sûr d'avoir la bonne information.

Il s'agit, donc de disposer d'informations de valeur permettant l'anticipation et c'est à travers l'intelligence économique et la veille stratégique que ces informations s'organisent (s'obtiennent et se mettent en œuvre) pour avoir un avantage concurrentiel, le préserver et le maintenir.

Avant de passer à la veille stratégique, nous présentons le rôle de l'intelligence économique.

²⁰ Philippe GLOAGUEN et collaborateurs, Le guide de l'intelligence économique, Hachette livre, France 2012, P25.

²¹Nicolas Lesca, Marie Laurence, Caron-Fasan, « veille anticipative : une autre approche de l'intelligence économique », Edition Lavoisier, 2006, P111.

Chapitre I : le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et l'innovation

- Un ensemble d'actions concrètes de l'Etat et des collectivités en vue d'aider les entreprises à accéder à des ressources financière, informationnelle et technologique auxquelles elles ne pourraient pas avoir accès ou qu'elles ne pourraient pas mobiliser seules, compte tenu de leur taille, de leurs compétences et de leurs ressources propres.
- Un système légal et légitime qui diffère de l'espionnage.
- Un concept qui englobe la veille, c'est-à-dire : la veille est une partie intégrante de l'intelligence économique, sa finalité (veille) est alors de « donner la bonne information à la bonne personne, au bon moment, pour qu'elle prenne la bonne décision »²².

Il est nécessaire de faire le point sur l'appellation « intelligence économique » qui diffère selon les pays et les langues²³. En effet, au Québec il s'agit de la veille et c'est la terminologie la plus courante, en Amérique, on parle plus de « competitive intelligence », « environmental scanning » ou « business intelligence ». En France nous parlons « d'intelligence économique »²⁴, il est utile de souligner qu'en France, la veille stratégique concerne beaucoup plus l'information et est micro économique mais l'intelligence économique est un terme militaire qui s'intéresse au renseignement.

Selon H.LESCA²⁵, le concept d'intelligence économique est distinct de celui de veille stratégique. En effet, il considère qu'il est préférable d'utiliser « intelligence de l'entreprise », « intelligence stratégique » pour désigner la veille stratégique en français ou utiliser « environmental scanning » ou « competitive intelligence » en anglais.

Dans le cadre de notre recherche nous utiliserons le concept d'intelligence économique pour parler de l'intelligence d'un Etat, c'est-à-dire du point de vue macro économique et nous emploierons le terme d'intelligence compétitive ou de veille stratégique pour désigner l'intelligence au niveau des entreprises, autrement dit au niveau micro-

²² Nicolas Lesca, Marie Caron-Fason, op cit, p 66.

²³ François Brouard, « que la veille stratégique se lève : faisons le point sur la terminologie et le concept », congrès ASAC- IFSAM2000, Canada 2000, P1.

²⁴ Idem, P4.

²⁵ LESCA.H, « Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique ». Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, Grenoble, P27.

Chapitre I : le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et l'innovation

économique. L'intelligence compétitive étant la traduction de l'anglais « competitive intelligence ».

Nous passons à présent à la seconde partie de ce chapitre qui est la veille stratégique.

I.3. La veille stratégique ou intelligence compétitive

Un système de veille est recommandé afin d'être à l'écoute de l'environnement caractérisé par sa mouvance permanente. C'est ce qui fera l'objet de ce point. Il sera défini le terme de veille, son processus ainsi que les composantes ou les outils de l'intelligence compétitive.

I.3.1. Définitions, utilité et caractéristiques de la veille stratégique

Nous définirons dans ce qui suivra les termes de veille, veille stratégique.

I.3.1.1. Définitions de la veille stratégique

Nous commençons par la définition de la veille de façon générale puis la veille stratégique pour procéder ensuite à la présentation de son utilité et ses caractéristiques.

La veille « *est un processus informationnel volontariste à travers lequel l'on recherche des informations à caractère anticipatif concernant l'évolution d'une activité, de connaissances ou d'un environnement particulier.* »²⁶

Selon l'Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires (IAAT), la veille est un ensemble d'étapes permettant l'acquisition des informations afin de détecter l'évolution ou les changements affectant l'environnement de l'entreprise. Il faut noter que cette dernière l'adopte de façon volontaire, elle ne lui ait pas imposée par les autorités, afin de saisir les opportunités et éviter les menaces.

Plusieurs définitions peuvent être données à la veille stratégique.

Selon H. LESCA²⁷ la veille anticipative stratégique, intelligence collective « *est le processus, collectif et proactif par lequel des membres de l'entreprise (ou des personnes sollicitées par elle), traquent (perçoivent ou provoquent et choisissent) de façon volontariste*

²⁶ Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires (IAAT), la veille stratégique : du concept à la pratique, France juin 2005, P4.

²⁷ H.LESCA, veille stratégique : la méthode L.ESCANNIG, édition EMS, 2003, P10.

Chapitre I : le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et l'innovation

et utilisent des informations pertinentes concernant leur environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire ».

Selon l'auteur, la veille stratégique est un processus qui concerne l'ensemble de l'entreprise qui recherche des informations anticipatives de façon volontaire sur l'environnement de celle-ci.

Pour N.LESCA et M-L.CARONFASAN, la veille stratégique « *est le processus systématique c'est-à-dire un processus organisé et finalisé qui transforme une combinaison de ressources informationnelles en produits et services d'intelligence utiles aux managers pour informer leur décision et action* »²⁸.

Selon LESCA, la veille stratégique permet de transformer les informations recueillies en décisions et actions.

R.REIX & al définissent la veille stratégique comme étant « *une organisation de tâches de documentation, d'observation, de sélection, d'interprétation, de diffusion d'informations propres à améliorer les décisions importantes de l'entreprise* »²⁹.

Nous remarquons que REIX est du même avis que LESCA sur le fait que la veille stratégique permet la collecte d'informations anticipatives en vue de les transformer en décisions stratégiques.

Pour nous, la veille stratégique est un moyen utilisé par les entreprises afin d'être éveillé et surveiller leur environnement dans le but de s'adapter à ses différentes mutations et éventuellement adopter un comportement proactif pour pouvoir l'influencer.

Delà deux situations peuvent être mises en avant :

- La veille stratégique permet l'adaptation à l'environnement afin d'être au moins au diapason des concurrents.
- La veille stratégique permet l'anticipation donc c'est un outil qui permet de susciter de nouveaux besoins notamment via l'innovation.

²⁸N.LESCA, M-L.CARONFASAN, op cit, P154.

²⁹ R.REIX & al, système d'information et management des organisations, sixième édition, VUIBERT, France 2011, P260.

Chapitre I : le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et l'innovation

Il faut noter que ces deux situations dépendent de la volonté, des objectifs et des moyens de l'entreprise.

I.3.1.2. Utilité de la veille stratégique

L'utilité de la veille stratégique peut être résumée sous forme de points³⁰.

- ✓ La remise en cause des acquis de l'entreprise afin d'améliorer sa recherche de façon minutieuse ;
- ✓ Etre en amont des projets notamment à travers une surveillance et une anticipation des évolutions et changements ;
- ✓ Passer de la réactivité à la pro-activité ;
- ✓ Assurer un effort collectif centré sur les priorités stratégiques de l'entreprise.

I.3.1.3. Les caractéristiques de la veille stratégique

Selon François BROUARD³¹, la veille stratégique possède quatre caractéristiques qui sont :

- ✓ **La finalité** : Il s'agit de l'objectif poursuivi par l'entreprise, c'est lié à l'action et à la prise de décision ;
- ✓ **L'objet** : Il s'agit de l'observation et l'analyse des changements qui se manifestent généralement par des signaux par exemple des changements dans les technologies, les produits, les besoins des clients ;
- ✓ **Le processus** : C'est un ensemble d'étapes qui consiste en la planification, la collecte, le traitement et la diffusion d'informations ;
- ✓ **L'environnement** : Il faut tenir compte de l'environnement interne et externe à l'entreprise. Le premier consiste à déterminer les ressources, la culture, la stratégie de l'entreprise et le second consiste à prendre en considération le macro-environnement.

³⁰ IAAT, op cit, P8.

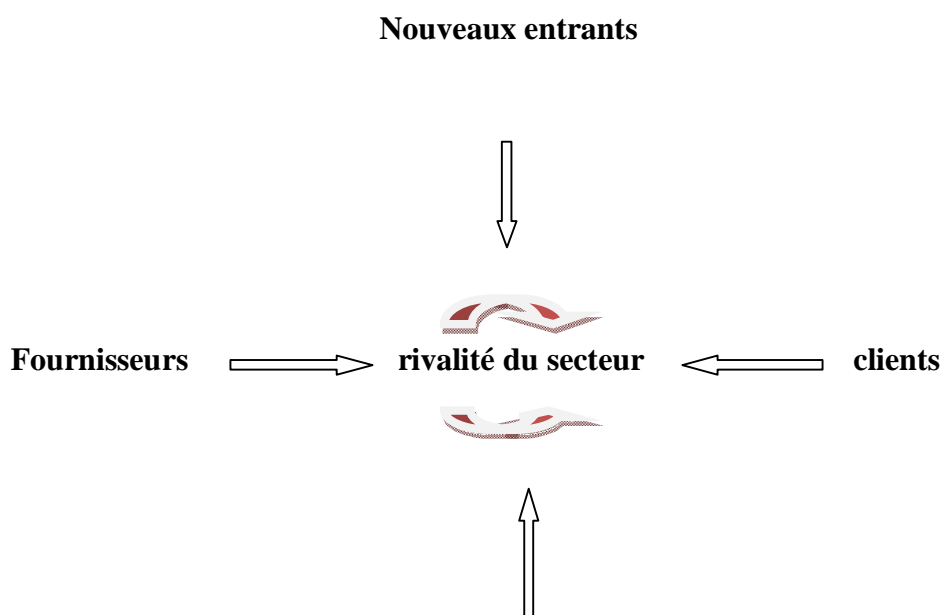
³¹ François BROUARD, op cit, P6.

Chapitre I : le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et l'innovation

I.3.2. Les composantes de la veille stratégique ou les grands types de la veille

La veille stratégique est opérée ou s'appuie sur un ensemble de veille que nous présenterons dans les points qui suivent. Il s'agit de la veille commerciale, concurrentielle et technologique. Celles-ci correspondent aux cinq forces concurrentielles de M.PORTER. Ces forces sont représentées par le schéma n°02.

Schéma n°02 : Les cinq forces concurrentielles de M.PORTER

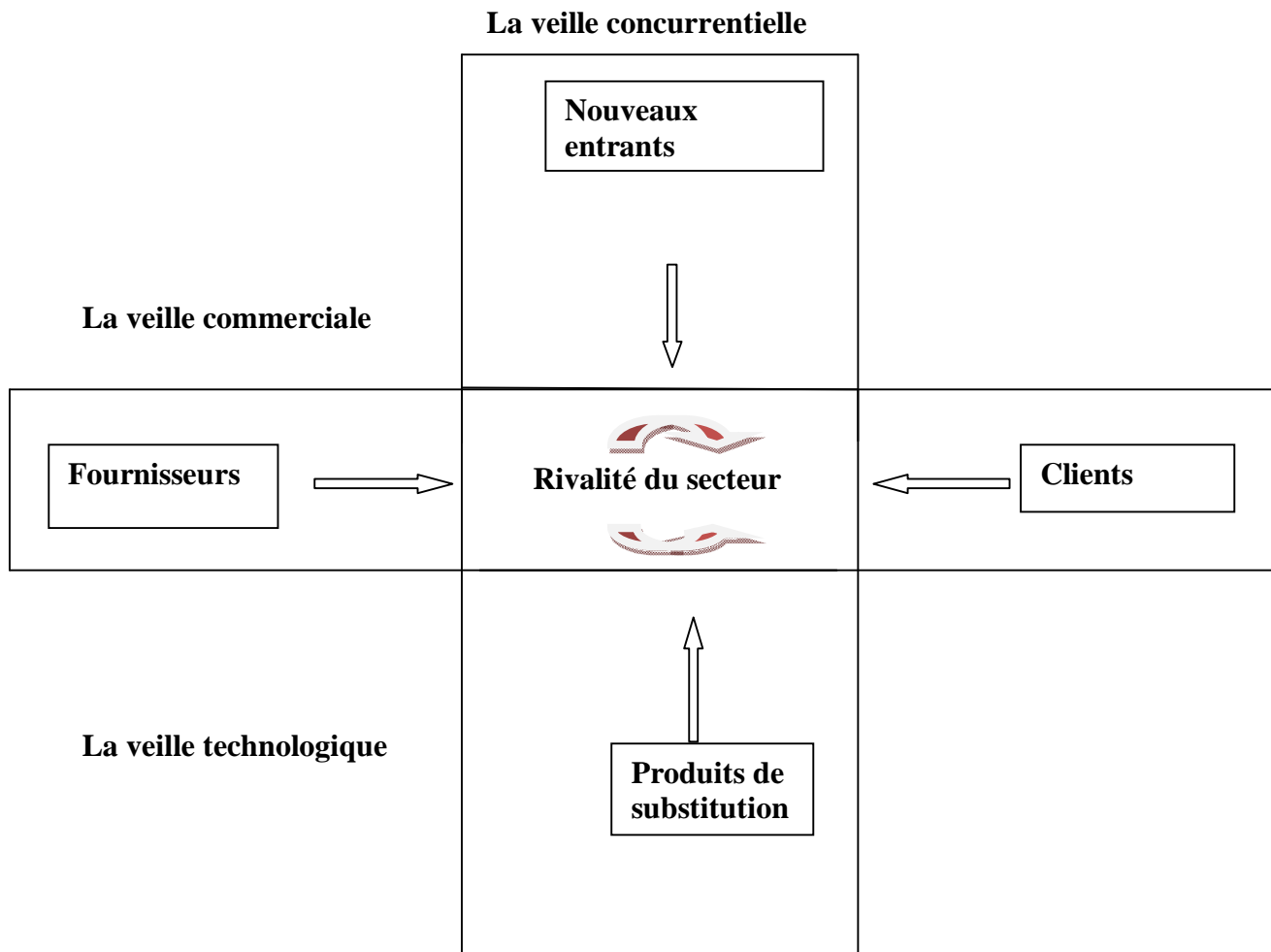


Produits de substitution

Source : B .MARTINET, J.M.RIBAULT, la veille technologique, concurrentielle et commerciale, les éditions d'organisation, France 1989, P23.

Les différentes veilles sont représentées dans le schéma n°03 comme suit.

Schéma n° 03 : Les composantes de la veille stratégique



Source : B .MARTINET, J.M.RIBAULT, la veille technologique, concurrentielle et commerciale, les éditions d'organisation, France 1989, P24.

I.3.2.1. La veille commerciale

Ce type de veille³² consiste à être à l'écoute permanente et durable (à long terme) des besoins des clients et leurs évolutions ainsi que les marchés. Il s'agit également de lancer de nouveaux produits et créer de nouveaux marchés. A titre d'exemple, le producteur italien de voitures **FIAT**, étant à l'écoute des marchés en 1980 a pu détecter les besoins des clients en termes de finition et de design des automobiles et il a mis en place un laboratoire spécifique afin de répondre à ce besoin et le satisfaire de la meilleure manière possible.

³² Emmanuel PATEYRON, « la veille stratégique », édition Economica, Paris 1998, P151.

Chapitre I : le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et l'innovation

Microsoft, quant à elle, a recourt à des enquêtes régulières et les informations collectées sont traitées en temps réel afin de satisfaire ses clients.

La veille commerciale concerne les clients, les fournisseurs, les sous-traitants de l'entreprise. Autrement dit, il s'agit de connaître les capacités des clients, des fournisseurs et des partenaires de la firme.

En ce qui concerne les clients, pour Bruno MARTINET et Jean Michel RIBAUT³³ il y a lieu de tenir compte des besoins des clients, de l'évolution de la relation des clients à l'entreprise (client-fournisseur) et la solvabilité des clients.

➤ **L'évolution des besoins des clients**

Contrairement au commerçant qui s'intéresse aux besoins actuels des clients, le veilleur s'intéresse à la détection, en premier lieu, de leurs problèmes afin de détecter leurs besoins futurs. Et plus le guetteur remontera au client final plus il aura une vision à long terme, en ce sens que les problèmes de la Recherche et Développement (R&D) des clients de l'entreprise dépendent des clients de cette dernière.

C'est le cas par exemple d'un fabricant de fil de nylon qui a comme client le bonnetier (fabricant ou commerçant d'articles en tissu à maille) et ce dernier a comme cliente une acheteuse de chaussette, le guetteur s'intéressera au client du client, l'acheteuse de chaussette et au client de celle-ci : le pied.

En résumé, les informations fournies par le pied en termes d'absorption de la transpiration permettent de détecter les nouveaux besoins en termes de fibre nylon.

➤ **L'évolution de la relation client-fournisseur**

Les bénéfices de l'entreprise ne dépendent pas uniquement de la bonne qualité du produit à vendre mais aussi de la relation entre l'entreprise appelée fournisseur et son client c'est pour cela qu'il faut qu'il y ait une certaine dépendance d'un partenaire vis-à-vis de l'autre.

Il s'agit alors de fournir des biens de qualité et qui correspondent aux besoins du client mais il faut aussi qu'il y ait une relation à long terme entre les deux parties.

³³ B .MARTINET, J.M.RIBAUT, la veille technologique, concurrentielle et commerciale, les éditions d'organisation, France 1989, P53-P62.

Chapitre I : le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et l'innovation

Ici, le rôle de la veille commerciale est de surveiller l'évolution de la relation entre l'acheteur et le vendeur.

➤ **La solvabilité des clients**

Il s'agit de surveiller les résultats économiques du client et anticiper sa capacité à payer ses commandes à l'avenir. Ces informations peuvent être fournies par les banques qui représentent une source d'information officieuse traditionnelle.

En ce qui concerne le fournisseur, pour les deux auteurs, il faut surveiller l'évolution de l'offre des produits nouveaux, l'évolution de la relation du fournisseur à l'entreprise.

➤ **L'évolution de l'offre de produits nouveaux**

Pour les produits dont l'entreprise a l'habitude d'acheter, le travail est facile, en ce sens qu'il y a abondance des informations car les fournisseurs viennent proposer leur services de façon spontanée, par contre pour les biens qu'elle n'a jamais achetés, elle doit recourir à la veille technologique.

➤ **L'évolution de la relation du fournisseur à l'entreprise**

Il faut noter que les fournisseurs disposent d'un pouvoir de négociation notamment via l'augmentation des prix et la réduction de la qualité des produits, ils ne sont donc pas à la merci des entreprises, c'est pour cela qu'il est nécessaire pour l'entreprise d'entretenir une bonne relation avec ses fournisseurs. Elle doit également les surveiller et les observer afin de limiter leur pouvoir de négociation.

Les sources d'information utilisées pour ce type de veille sont : les rapports de visites clients, les rapports de visites fournisseurs, les contacts personnels, les achats de produits internet, les revues et magazines³⁴.

I.3.2.2. La veille concurrentielle

Pour B. Martinet et J.M. Ribault³⁵, la veille concurrentielle est la surveillance de la concurrence actuelle et potentielle de l'entreprise mais néanmoins il y a lieu de déterminer un certain nombre de paramètres concurrentiels à surveiller puis s'intéresser à l'intensité concurrentielle.

³⁴ Centre doc, Recherche d'information et marketing, France 2003, P9.

³⁵ B. Martinet et J.M. Ribault, op cit, P41-49.

Chapitre I : le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et l'innovation

Ces paramètres peuvent être :

- **Les produits**

Il s'agit de surveiller la notoriété et la gamme des produits des concurrents.

- **Le circuit de distribution**

Il s'agit de surveiller la qualité et la couverture du circuit de distribution, autrement dit, il s'agit de surveiller est ce que la distribution est assurée par l'entreprise ou bien elle recourt à des tiers et si ces derniers l'assure convenablement et la zone de distribution couverte.

- **Recherche et ingénierie**

Il s'agit de surveiller les capacités internes de recherche et développement (on parle de dépôt de brevet) ainsi que les possibilités de faire appel à des fournisseurs, des clients et des cocontractants (pour permettre à l'entreprise de disposer de la technologie dont elle a besoin).

- **La commercialisation et la vente**

Surveiller la force de vente des concurrents.

L'intensité concurrentielle est la concurrence au sein du secteur qui peut être forte selon un certain nombre d'éléments qui sont :

- ✓ Le nombre de concurrents est élevé : l'entreprise ne peut pas surveiller l'ensemble des concurrents, l'élément le plus pertinent à surveiller est la part de marché.
- ✓ Les produits des concurrents ne sont pas vraiment distincts : s'agissant de biens de première nécessité, les acheteurs choisiront selon le prix et la qualité du produit ou du service.
- ✓ Les barrières à la sortie sont élevées : il s'agit de l'ensemble des obstacles qu'une entreprise peut rencontrer pour sortir d'un secteur déficitaire (en ce sens qu'il y a une forte concurrence et peu de rentabilité pour l'entreprise), il peut s'agir alors à titre d'exemple des obstacles législatifs.

Chapitre I : le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et l'innovation

- ✓ La rivalité est disparate (très diverse) : chaque concurrent a son propre métier et chacun a des objectifs différents, il est nécessaire de surveiller les stratégies menées par les rivaux.
- ✓ Les enjeux stratégiques sont très élevés : la réussite de l'entreprise dans un domaine est indispensable à sa survie.

La menace de nouveaux entrants est due au fait qu'il n'y ait pas de barrières solides à l'entrée, donc la protection est faible.

Les sources d'information pour ce type de veille sont : internet, les sites web, les rapports d'activité, les bilans d'entreprises, la documentation commerciale, les achats de produits, revues et magazines³⁶.

Notons que la veille technologique sera traitée de manière détaillée dans le chapitre II.

Il faut toutefois avant de passer au deuxième chapitre, définir les différentes étapes du processus de veille qui consiste en la collecte, le traitement et la diffusion des informations. Autrement dit, pour une meilleure mise en place de la veille, l'entreprise doit poursuivre une certaine démarche.

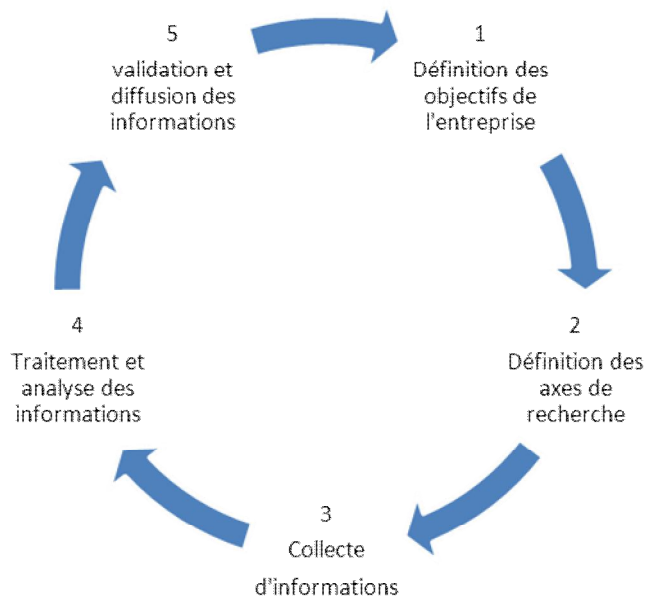
I.3.3. La démarche de la veille stratégique

Cette démarche peut être représentée dans le schéma n°04 qui est le suivant.

³⁶ Centre doc, op cit, P 11.

Chapitre I : le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et l'innovation

Schéma 04 : La démarche de la veille stratégique.



Source : B.MARTINET, J.M.RIBAULT, les éditions d'organisation, P177-199.

Il s'agit de bien définir les objectifs de l'entreprise qui serviront d'axes d'orientation pour la recherche de l'information puis la traiter et la valider en vue de la diffuser aux décideurs.

I.3.3.1. La phase de définition des objectifs de l'entreprise

La définition des objectifs de l'entreprise va permettre de mieux cerner les besoins de celle-ci en termes d'informations qui serviront ensuite d'axes de recherche.

En effet, il y a des besoins en information communs à toutes les entreprises mais il existe des besoins spécifiques à chacune d'entre elle. Ce qui devra conduire l'entreprise à faire le point sur elle-même et sur l'environnement.

Ceci est préconisé notamment par MARIE ARMAND³⁷. Selon cette dernière, l'organisation doit recourir à l'analyse SWOT (STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES and THREATS), en français, forces, faiblesses, opportunités et menaces.

Il s'agit alors de détecter les points forts et les points faibles de l'entreprise en ayant une meilleure connaissance de l'environnement afin de pouvoir se positionner.

³⁷ MARIE ARMAND, Regards croisés sur la veille, cadd e-réputation et régions job, France, P9.

I.3.3.2. La phase de la recherche et de la collecte d'information

A partir de la définition des objectifs, l'entreprise va recourir à des sources pour pouvoir rechercher et collecter les informations dont elle a besoin.

Selon PATEYRON, il existe des sources d'information formalisées et informelles³⁸.

⇒ Les sources d'information formalisées

Nous exposons certaines sources formalisées³⁹ estimées importantes sous forme d'un schéma.

Ce sont des sources écrites et complémentaires, l'avantage de ces sources est leur coût faible, leur inconvénient est le fait que l'information ne soit pas fraîche.

Schéma n°05 : Les sources d'information formalisées.



Source : B.MARTINET, J.M.RIBAUT, les éditions d'organisation, P 79-109.

³⁸ PATEYRON, op cit, P19.

³⁹ B.MARTINET, J.M.RIBAUT, op cit, 79-109.

Chapitre I : le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et l'innovation

⇒ **Les sources d'information informelles**

Les sources d'information informelles⁴⁰ sont des sources qui ne sont pas écrites mais dont la valeur est importante.

- **Les concurrents** : par la communication commerciale (publicité, prospectus permettant d'annoncer de nouveaux produits et de nouveaux designs), les journées portes ouvertes ;
- **Les fournisseurs et sous-traitants** : c'est une source qu'il faut exploiter car le fournisseur et le sous-traitant de l'entreprise sont ceux de son concurrent ;
- **Les missions et voyages d'étude** : ça permet d'anticiper l'arrivée de nouveaux produits étrangers sur le marché local ;
- **Les colloques, congrès** : ce sont des lieux où l'on s'échange des informations et les chercheurs font part de leurs dernières trouvailles qui ne sont pas encore écrites ;
- **Les expositions et salons** : sont des sources d'information fondamentales ;
- **Le réseau relationnel (interpersonnel)** : Il s'agit des personnes que l'on connaît et qui collecte des informations et on dit qu'un informateur bien placé vaut tous les satellites espions du monde.

I.3.3.3. La phase de traitement et d'analyse de l'information

Les informations recueillies sont fragmentaires (doivent être complétées par d'autres informations car elles sont incomplètes) et incertaines, c'est pour cela qu'elles doivent être recoupées, mises en relation avec d'autres pour donner plus de valeur ajoutée. C'est ce qui est appuyé par FATIMA AZILAL⁴¹.

⁴⁰ Idem, P111-1132.

⁴¹ F.AZILAL, « la veille stratégique : outils de surveillance au sein des banques marocaines », université HASSAN II, MAROC, P8.

Chapitre I : le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et l'innovation

Le traitement des informations⁴² doit être réalisé par une personne ayant des connaissances et des compétences particulières. En effet, il y a lieu d'avoir des connaissances relatives à l'environnement, la stratégie et les objectifs de l'entreprise. Aussi, détenir des compétences pour pouvoir sauvegarder uniquement des informations jugées pertinentes qui répondent aux besoins préalablement définis. Le traitement des informations se fait par l'évaluation de leur fiabilité en fonction de leurs sources et de façon objective.

I.3.3.4. La phase de validation et de diffusion de l'information

AZILAL⁴³ considère que les informations doivent être validées avant d'être utilisées pour la prise de décision. Cette validation est réalisée par un haut responsable.

La diffusion des informations peut se faire selon GLOAGUEN⁴⁴ oralement, par messagerie électronique, par internet ou intranet.

Selon le CIGREF⁴⁵, deux cas peuvent être cités :

- Le cas où les informations n'apportent pas de vision claire, donc l'entreprise doit redéfinir ses finalités.
- Le cas où les informations permettent d'avoir un sens et apporter les réponses nécessaires à la prise de décision.

Il ne suffit pas de surveiller l'environnement, l'entreprise doit être proactive. L'innovation est l'un des facteurs permettant à celle-ci de l'être, cette notion fera objet de la deuxième section de ce chapitre.

⁴² Philippe GLOAGUEN, op cit, P29.

⁴³ AZILAL, op cit , P19.

⁴⁴GLOAGUEN, op cit, P30.

⁴⁵CIGREF, Op cit, P 13.

Chapitre I : Le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et de l'innovation

Section II : Les fondements théoriques de l'innovation

Le concept d'innovation n'est pas nouveau, plusieurs théories l'ont étudié notamment les théories dites traditionnelles et celles plus contemporaines telles que l'école évolutionniste. Il faut dire que le terme innovation se confond avec d'autres en particulier l'invention d'où la nécessité de les distinguer. Nous présenterons dans cette section les approches théoriques de l'innovation ainsi que l'explication de son rôle et de sa typologie. Nous commençons alors par ses fondements théoriques.

II.1. Les approches théoriques de l'innovation

La firme assure deux fonctions principales⁴⁶ à savoir la fonction d'allocation des ressources et la fonction de création des ressources. Diverses théories économiques de la firme tendent à s'accorder sur la première fonction, par contre elles divergent sur l'interprétation de la fonction de création des ressources.

Deux courants de pensées s'opposent, particulièrement la théorie traditionnelle (néo-classique et la théorie des coûts de transaction) et l'approche fondée sur les ressources et les compétences (particulièrement l'école évolutionniste).

Selon la première approche, la technologie est créée en dehors de l'entreprise et l'innovation n'est qu'une démarche par laquelle les technologies sont adoptées et diffusées. Ici, il y a une séparation entre la technologie et l'innovation (cette dernière étant une innovation organisationnelle).

Selon la seconde approche, la création des ressources est un phénomène qui appartient intégralement à la sphère économique et la firme contribue au changement technologique (la firme décide du changement et c'est elle qui s'en charge).

II.1. 1. L'innovation et la théorie traditionnelle de la firme

Dans ce qui suit nous allons présenter les différentes approches qui soutiennent l'idée que l'innovation est un bien acquis sur le marché.

⁴⁶ Encyclopédie de l'innovation sous la direction de Philippe MUSTAR et Hervé PENAN, édition Economica, paris avril 2003, p 383

Chapitre I : Le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et de l'innovation

II.1.1.1. L'approche néoclassique

Les néo-classiques⁴⁷ considèrent la firme comme une boîte noire technologique c'est-à-dire qu'elle achète la technologie qu'elle maîtrise immédiatement et qu'elle combine avec d'autres facteurs de production notamment la ressource humaine dotée d'une rationalité totale. Ce qui lui permettra de produire des biens à moindre coût par rapport au prix d'acquisition.

A partir des hypothèses de la théorie néoclassique qui sont :

- La rationalité parfaite des agents économiques ;
- L'absence de l'incertitude ;
- Une bonne coordination.

Nous constatons qu'il y a une incompatibilité avec les caractéristiques du processus d'innovation qui sont : l'incertitude, la rationalité limitée et le déséquilibre. Notons toutefois que KENETH ARROW introduit la notion de création de ressources ce qui fait objet du point qui suit.

II.1.1.2.L'apport d'Arrow par rapport à la création des ressources

Arrow (1962), introduit la notion de création des ressources. En effet, selon l'auteur, les agents ayant des activités de recherche et d'innovation peuvent créer de nouvelles connaissances qui sont utilisables par d'autres agents, ces connaissances sont assimilées à de l'information (ressource) qui est un bien public.

Autrement dit, l'information produite par la firme doit être diffusée sur le marché, elle n'est ni source de rivalité (c'est un bien non détériorable et peut être utilisé plusieurs fois) ni d'exclusivité (tout le monde peut utiliser l'information).

D'autres développements théoriques peuvent être cités notamment la théorie des coûts de transaction.

⁴⁷ Philippe MUSTAR, Hervé PENAN, op cit, P383-386

II.1.1.3. La théorie des coûts de transaction

Selon cette approche, la technologie est une donnée, autrement dit, il s'agit d'un facteur ou d'un bien acquis sur le marché, il n'est alors pas produit par la firme mais toutefois cette théorie permet d'expliquer certains actes inhérents à la recherche. En effet, le degré de spécificité des actifs, le coût et l'incertitude des transactions vont pousser les organisations à internaliser la technologie. En effet, la théorie des coûts de transaction limite les comportements opportunistes qu'autorise l'imperfection de l'information.

Elle explique la raison de l'existence des firmes⁴⁸ (La nature de la firme est fondamentalement contractuelle. Elle y est conçue comme un ensemble de contrat qui, dans un univers d'information imparfaite assurent la gestion des conflits individuels et canalisent leur comportements) afin de corriger les insuffisances du marché lorsque celui-ci n'est pas capable efficacement de traiter lui-même les informations. La firme est alors conçue comme mécanisme institutionnel permettant de mettre en place les incitations appropriées pour corriger les biais informationnels et d'éviter les comportements de recherche improdutive de rentes opportunistes qu'autorise l'imperfection de l'information.

Le changement du contexte qui entoure la firme, a permis de limiter les conceptions néo-classiques ou des coûts de transaction qui repose sur l'hypothèse selon laquelle la firme est considérée comme un processeur d'information, c'est-à-dire que son comportement peut être déduit des signaux informationnels qu'elle détecte dans son environnement.

A l'opposé de ce que postulent les théories traditionnelles de la firme, l'approche évolutionniste considère que la technologie est pour une large part le résultat de l'expérience accumulée par les firmes dans la production et donc du processus d'apprentissage. Cette théorie sera traitée dans le point suivant.

II.1.2. Innovation et l'approche par les ressources et les compétences

Avant de procéder à la présentation des travaux de l'école évolutionniste, nous présenterons en premier les différents courants fondés sur les ressources et compétences

⁴⁸Patrick COHINDET, Patrick LLERENA, « la conception de la firme comme processus de connaissance », revue de l'économie industrielle-n°88,2°trimestre, 1999, p, 211-212.

Chapitre I : Le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et de l'innovation

notamment la Resouce Based View (Barney), les compétences fondamentales (Hamel et Prahalad), les capacités dynamiques (Teece, Pisano et Shuen).

L'approche fondée sur les ressources et les compétences n'est plus conçue comme un portefeuille de produits/marchés, mais comme un portefeuille de ressources. Ce ne sont pas les besoins des clients qui déterminent la stratégie mais les ressources et les compétences que possède toute entreprise.

Le tableau suivant explique les différences entre les différentes approches par les ressources et les compétences.

Tableau n°04 : comparatif des différentes approches par les ressources et les compétences

	RBV	CBC	CD	EE
Objet de recherche	Les sources de concurrentiel	L'avantage		Le changement des systèmes économiques
Niveau d'analyse	La firme individuelle		Population de firmes	
Types de ressources	Tout type de ressources	Principalement les ressources intangibles		
Perspective	Statique		Dynamique	
Conception de la stratégie	Tournée vers la quête des rentes Ricardiennes ⁴⁹		Attentive aux rentes schumpetériennes ⁵⁰	
Rôle du management	Le bon dirigeant anticipe mieux que les autres et se souci d'éviter l'imitation		Le bon dirigeant pousse l'entreprise à s'imiter elle-même avant que les autres ne la fassent	

Source : D'après G. Koenig, de nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI siècle, édition Economica, page 203.

⁴⁹ Les rentes Ricardiennes sont issues de la possession d'une ressource rare.

⁵⁰ Les rentes schumpetériennes (ou entrepreneuriales) liées au développement de nouvelles ressources ou de nouvelles possibilités d'utilisation.

Chapitre I : Le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et de l'innovation

Ces courants ont accordé une place importante aux ressources de l'entreprise, en effet, les tenants de ces courants rejettent l'idée de fongibilité des ressources et insistent sur leur idiosyncrasie (forte spécificité et récurrence de l'actif). Chaque entreprise ayant des ressources spécifiques permet d'expliquer l'hétérogénéité au niveau d'un secteur (grâce à ses ressources et compétences, les entreprises peuvent innover et se distinguer des concurrents directs).

Ces théories se sont inspirées des travaux d'Edith Penrose, mais abordent la notion de ressources de façons distinctes.

II.1.2.1. Les travaux de Penrose

Selon Penrose⁵¹, le développement de l'entreprise se fait grâce aux stimulations externes et aux processus internes. Ces courants s'accordent sur ce point de vue à part la RBV qui néglige l'aspect interne à l'entreprise.

Penrose définit l'entreprise comme « *l'ensemble des ressources à la fois physique et humaine. Elle attribue à ce « monde interne » une capacité à stimuler la croissance au moins équivalente à celle que l'on attribue habituellement aux incitations d'origine externe telle que les clients ou pressions concurrentielles.* »

Selon l'auteur, l'entreprise est dotée de ressources la stimulant à innover et lui permettant d'évoluer, au même titre que les pressions exercées par les concurrents ou les besoins des clients. Les ressources matérielle et humaine vont permettre à la firme d'obtenir des services hétérogènes qui fondent le caractère unique de chaque entreprise. Ces ressources doivent être combinées et agencées de sorte à ce qu'elles aient plus de valeur, on parle alors de système de ressources. L'évolution et le développement de la firme nécessite des stimulations internes et externes d'où la nécessité de prendre en considération les facteurs exogènes et endogènes. En effet, ce système permet d'obtenir des services idiosyncratiques distinguant l'entreprise des autres et lui conférant le caractère unique et c'est parce qu'elle possède ces ressources qu'elle disposera d'un avantage concurrentiel durable.

⁵¹ E. Pensore, « the theory of the growth of firm », Oxford University Press, 1959, L'Édition utilisée ici est celle, révisée, de 1995, cité dans l'ouvrage de Gérard Keonig, « de nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle », édition Economica, Paris, 1999, p 200.

II.1.2.2. La Resource Based View (RBV)

Cette théorie prend en considération toute sorte de ressources (tangibles et intangibles), celles-ci pouvant être à l'origine d'un avantage concurrentiel soutenable et comme précédemment cité, cette approche tient compte uniquement des stimulations exogènes donc elle innove par exemple pour répondre aux exigences des clients et une meilleure utilisation des ressources permet la création de la richesse.

Barney propose deux hypothèses alternatives pour l'étude des sources d'avantages concurrentiels. D'une part, le modèle suppose que les entreprises d'une même industrie peuvent avoir des ressources stratégiques hétérogènes. En d'autre terme, les ressources peuvent être relativement différenciées d'une ressource à l'autre, même si ces dernières sont dans le même secteur.

D'autre part, ce modèle suppose que ces ressources peuvent ne pas être parfaitement mobiles entre les entreprises, donc, que l'hétérogénéité dans les ressources peut être durable. Par exemple : une technologie peut facilement être transférée d'une entreprise à une autre dans un même secteur, mais les brevets peuvent venir en limiter la mobilité.

Barney distingue trois types de ressources : le capital physique (comprend les installations, les équipements, la technologie et l'emplacement géographique d'une entreprise) ; le capital humain (inclut la formation, l'expérience, le jugement, l'intelligence) ; le capital organisationnel (comprend la structure formelle d'une entreprise, sa planification formelle et informelle, son système de contrôle et de coordination...).

Ces ressources doivent porter les caractéristiques suivantes :

- Elles doivent ajouter de la valeur à l'entreprise, c'est-à-dire qu'elles peuvent servir à saisir des opportunités et / ou à neutraliser les menaces qui se manifestent dans l'environnement ;
- Elles doivent être rares, c'est-à-dire que les ressources doivent être uniques ou distinctives parmi les concurrents actuels ou potentiels de l'entreprise ;

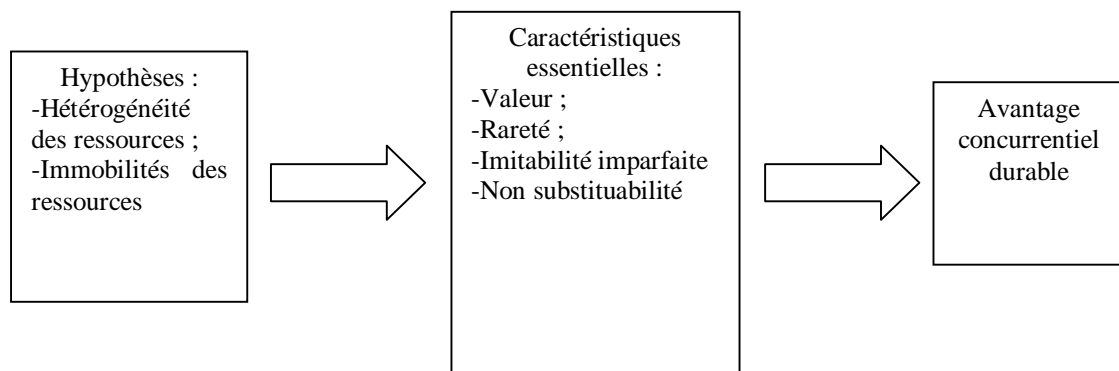
Chapitre I : Le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et de l'innovation

- Elles doivent être imparfaitement imitables, c'est-à-dire qu'elles ne peuvent être imitées aisément et complètement par les entreprises qui ne les détiennent pas ;
- Elles ne peuvent être substituées par d'autres ressources équivalentes au plan de la stratégie ;

Ces quatre caractéristiques donnent un aperçu sur le niveau d'hétérogénéité et d'immobilité d'une ressource ainsi que sa capacité à générer un avantage concurrentiel durable.

Le schéma suivant nous permet d'analyser le potentiel que possède une ressource pour créer un avantage concurrentiel durable.

Schéma n °06 : Les caractéristiques d'une ressource pour créer un avantage concurrentiel



Source : Jacques Grisé, Jacques-Yvan Asselin, Frédéric Boulienne, Alain Lévesque, « les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable », document du travail 1997-013, <http://www.fsa.ulaval.ca/rd, rd@fsa.ulaval.ca.>, page, 04, 05.

II.1.2.3.L'analyse par les compétences fondamentales

Selon Hamel et Prahalad (1990), la compétence⁵² est un ensemble d'éléments inter reliés (aptitudes et techniques). Hamel(1994) distingue trois champs de compétences qui sont représentés dans le tableau suivant.

⁵² Gérard Koenig, de nouvelles théories pour gérer l'entreprise du 21 siècle, édition economica, Paris 1999, P228.

Chapitre I : Le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et de l'innovation

Tableau n°05 représentatif des champs de compétences fondamentales

Le champ	Exemple
L'accès au marché	Le Management des marques, des ventes, le marketing et la logistique.
Le Processus productif	La Qualité, flexibilité, rapidité d'exécution et le respect des délais.
La Contribution fonctionnelle distinctive du produit	La convivialité d'un produit.

Source : Gérard Koenig, de nouvelles théories pour gérer l'entreprise du 21 siècle, édition economica, Paris 1999, P228.

L'image de marque de l'entreprise, sa force de vente, la qualité de ses produits, sa flexibilité représentent des compétences fondamentales à développer mais ils doivent être équilibrés afin d'éviter que l'excellence acquise dans un champ ne se trouve dévalorisée par de trop graves insuffisances dans les autres champs. C'est pour cela qu'il est nécessaire de gérer les compétences.

L'ambition, la construction et l'exploitation sont trois idées clés à la base de la gestion des compétences. La discipline de l'ambition selon les auteurs prend son sens par opposition avec l'idée d'adéquation, en effet, il ne s'agit pas de s'adapter mais de stimuler la créativité pour une meilleure rentabilité des ressources engagées.

Cette théorie préconise que les compétences doivent être construites au niveau de la firme (la maison mère) et non au niveau des filiales (entités stratégiques) notamment lorsque la concurrence concerne un produit (il s'agit d'une décision stratégique qui doit être prise au sommet stratégique).

Ainsi, la direction générale doit développer un petit nombre de compétences qui vont s'enraciner dans un grand nombre de produits. Quant à l'exploitation des compétences, celles-

Chapitre I : Le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et de l'innovation

ci représentent un investissement qu'il ya lieu de rentabiliser, en ce sens qu'elle a investi pour développer des compétences et au retour elle doit réaliser des bénéfices.

II.1.2.4.La théorie des capacités dynamiques

Comme la RBV, cette théorie stipule qu'un meilleur usage des ressources permet la création des richesses. Elle permet d'expliquer l'évolution des firmes dans un environnement affecté par des changements technologiques rapides.

En effet, les capacités dynamiques⁵³ des firmes sont considérées comme étant les déterminants de comportement stratégique et de performance des firmes. Durant les années quatre-vingt, on remarque une prise de conscience de l'importance des capacités de l'entreprise à utiliser, créer et concevoir des ressources.

Donc, les capacités dynamiques, sont perçues comme l'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer des routines internes et externes faites de divers usages de ressources spécifiques à la firme.

Les tenants de ce courant avancent que l'avantage concurrentiel est le résultat d'une démarche qui consiste en une combinaison et une coordination particulière des actifs spécifiques de la firme.

Ces actifs concernent les savoir-faire de l'entreprise. Elles conditionnent la qualité de la mise en œuvre des compétences et renvoient aux routines dynamiques acquises par l'organisation, c'est un savoir tacite collectif. L'aptitude d'un groupe de ressources à accomplir une tâche ou une activité, et l'aptitude d'une firme à intégrer, construire, et reconfigurer des routines internes et externes faites de divers usages de ressources spécifiques.

Cet avantage est durable si :

- ✓ Il y a une évolution qualitative et quantitative de la demande ;
- ✓ L'entreprise est en mesure de démontrer ce dont elle est capable ;
- ✓ Une capacité d'imitation.

⁵³MESSAOUDI Kahina, Les modalités de mise en œuvre d'un management stratégique des ressources et compétences Cas : Groupe AMIMER ENERGIE, thèse Magister université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, année 2012, page 27.

Chapitre I : Le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et de l'innovation

II.1.2.5.L'école évolutionniste

Le principal objet de cette école de pensée est de fournir une théorie générale du changement économique en se fondant sur l'évolution biologique⁵⁴ du type Darwinien, c'est-à-dire que de la même manière qu'en biologie, la sélection naturelle agit à long terme sur la sélection des espèces, en économie c'est aux structures des firmes qu'il faut se référer pour comprendre l'évolution. Comme en biologie les gènes sont pour les évolutionnistes les routines appliquées par les agents et qui fondent leurs comportements.

Selon cette approche, l'objectif principal de la firme n'est pas de réaliser des bénéfices mais de survivre⁵⁵. Pour les évolutionnistes⁵⁶, la technologie et l'innovation sont le résultat de l'histoire et de l'expérience accumulée par la firme et sont spécifiques aux entreprises qui les mettent en œuvre.

Elle considère l'entreprise comme une entité apportant des solutions à des problèmes. En effet, ce sont les connaissances et la capacité spécifique de la firme à créer qui permettent d'apporter des solutions aux problèmes et selon Plane, les entreprises se distinguent par des savoirs faire qu'elles ont accumulé, on parle alors de base de connaissances. Ces dernières sont tacites et non codifiées.

Selon Nelson et Winter, la firme est un ensemble de compétences permettant de créer et faire circuler des connaissances et procédures d'apprentissage, c'est-à-dire : les savoir-faire et les compétences organisationnelles qui fondamentalement permettent de distinguer une firme d'une autre. Ces compétences (actifs spécifiques) correspondent à des routines, des savoirs faire représentant la voute centrale de l'entreprise.

Les hypothèses de cette théorie peuvent être représentées dans les points suivants :

Première hypothèse

Les firmes possèdent un patrimoine génétique sous la forme de routines qui sont des éléments de permanence qui correspondent à leurs savoir-faire et à leurs compétences.

⁵⁴ Olivier TORRES BLAY, économie d'entreprise, organisation, stratégie et territoire à l'aube de la nouvelle économie, édition Economica, Paris 2004, page, 230, 231.

⁵⁵ Jean Michel Plane, théorie et management des organisations, éditions DUNOD, Paris2008, P153.

⁵⁶ Gérard Koenig, op cit , p37.

Chapitre I : Le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et de l'innovation

On appelle routines organisationnelles un ensemble de dispositifs, de règles et de mécanismes utilisés pour solutionner les problèmes posés par l'apprentissage d'une technique ou d'un ensemble de techniques, ils peuvent être formels, mais, en raison de la complexité des interactions qu'elles mettent en œuvre, ces routines ne peuvent être codifiées et sont donc tacites. On distingue deux types de routines : routines statiques qui consistent en la répétition des pratiques antérieures au sens strict ; les routines dynamiques ou de recherche qui relèvent de l'innovation et qui sont à la base de la mutation de la firme. Ces routines sont souvent tacites et de ce fait non transférables.

Donc, les routines sont des actifs spécifiques à l'entreprise. Ce sont elles qui différencient les entreprises entre elles et qui constituent l'essence de leur performance.

Deuxième hypothèse

Les firmes subissent parallèlement des mutations qui se traduisent par des comportements de recherche qui sont à la base de l'innovation, C'est-à-dire qu'en cas de modification de l'environnement, la survie de la firme dépend de son habitude à modifier ses routines ou à en inventer de nouvelles: c'est le rôle de ces routines particulières que Nelson et Winter appellent activités de recherche.

Troisième hypothèse

Seules les firmes qui s'adaptent le mieux à l'environnement survivront. Autrement dit, il existe un mécanisme de sélection qui agit sur les routines et les mutations. La sélection s'opère par le biais de l'environnement dont les évolutions vont avantager certaines firmes au détriment de celles qui n'ont pas su évoluer correctement.

Les activités innovatrices de la firme sont sélectives, finalisées dans des directions précises et cumulatives dans l'acquisition des capacités à résoudre les problèmes, il s'agit de la trajectoire technologique.

Parmi les déterminants des trajectoires technologiques :

- ✓ Les sources des technologies ;
- ✓ Les exigences des clients ;
- ✓ Les modes d'appropriation des résultats de l'innovation ;

Chapitre I : Le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et de l'innovation

- ✓ Les éléments exogènes des avancées scientifiques ;
- ✓ Les connaissances endogènes accumulées par la firme.

Ces éléments doivent être inter reliés. Il est intéressant de noter que l'entreprise évolue selon un sentier (Path Dependency) où la routine actuelle dépend de la routine précédente ou bien la routine actuelle détermine la prochaine routine.

Ces routines sont le patrimoine de l'entreprise qui doit construire et entretenir ses compétences afin d'avoir un avantage concurrentiel durable.

L'environnement de l'entreprise est caractérisé par des changements rapides et une concurrence exacerbée, l'innovation est considérée comme étant l'élément assurant la subsistance de la firme.

A partir de l'analyse des différents courants, on constate que la firme est considérée comme un lieu de création des ressources qui se traduit par les connaissances possédées par l'entreprise relatives au métier de base et comme un lieu d'allocation des ressources qui sont représentées par la collecte d'informations et l'utilisation de celles-ci d'une manière efficace et efficiente.

II.2. Définitions et rôle de l'innovation

Nous commençons d'abord par la présentation de l'innovation et les différents termes inhérents à celle-ci puis le rôle de cette dernière.

II.2.1. Définitions de l'innovation

C'est une idée nouvelle qui se concrétise par la mise sur le marché d'un nouveau bien ou d'un nouveau service⁵⁷.

Selon Fernez et Romon⁵⁸, l'innovation est « *le processus organisationnel délibéré qui conduit à la proposition et à l'adoption sur un marché ou à l'intérieur d'une entreprise, d'un produit nouveau. Ce processus permet à une ou plusieurs entreprises d'améliorer leur position stratégique (conquérir ou accroître un pouvoir de marché) et/ou de renforcer leurs compétences et leurs technologies. Le produit nouveau peut être un objet physique, un*

⁵⁷ Gérard Koenig, op cit, p37.

⁵⁸Fernez et Romon, op cit, P23.

Chapitre I : Le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et de l'innovation

service, une technologie, une nouvelle compétence ou la combinaison de plusieurs variables. »

En effet, l'innovation est une démarche ou un enchaînement d'étapes permettant de mettre sur un marché ou au niveau de l'entreprise un produit nouveau (l'entreprise peut innover pour elle-même en vue d'améliorer sa productivité par exemple) ou bien mettre le produit sur le marché. Il faut retenir qu'il s'agit d'une intention stratégique planifiée.

L'innovation étant multidimensionnelle permettra à la firme de développer ses parts de marché et sa position concurrentielle.

Grâce à ses compétences, la firme se diversifie sur le marché et adopte un comportement proactif.

L'innovation « *permet de créer de nouveaux produits, de développer ou d'améliorer des produits existants, d'optimiser un système de production ou encore d'adopter des technologies nouvelles* »⁵⁹.

La définition de l'innovation nécessite l'explication d'un certain nombre de concepts, comme cela est indiqué dans le tableau suivant. Il s'agit de la créativité, l'invention, la firme innovante, l'entrepreneur (innovateur) et le projet⁶⁰. Ceci en vue d'éviter la confusion qui existe entre eux.

Tableau n° 06 : Définition des concepts qui sont confondus avec l'innovation

Le concept	Définition
Le projet	C'est une démarche spécifique permettant de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir. Tout projet comporte une part d'innovation.
La créativité	C'est la faculté particulière de réorganiser des éléments pris dans le monde extérieur (éléments culturels ou techniques) pour les représenter sous un aspect nouveau en réalisant ainsi une action créatrice.

⁵⁹ Marianne Chouteau, Ludovic Viévard, l'innovation un processus à décrypter, le centre ressources prospectives du grand Lyon, 2007, P5.

⁶⁰ Bernard Yannon, Philippe DESHAYES, intelligence et innovation, édition HARMATTAN, France juillet 2006, P268.

Chapitre I : Le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et de l'innovation

L'invention	C'est le résultat provenant d'une idée originale dont la faisabilité technique est prouvée.
Firme innovante	Il s'agit d'une firme qui a mis en œuvre une innovation pendant la période considérée. Ces innovations n'ont pas besoin d'être une réussite sur le plan commercial. On peut les diviser en plusieurs catégories : celles qui ont principalement développé des innovations elles-mêmes ou en coopération avec d'autres firmes ou des organismes publics de recherche et celles qui ont principalement innové en adoptant des innovations mises au points par d'autres firmes, on peut distinguer les firmes innovantes en fonction des innovations qu'elles ont mis en œuvre, nouveau produit, nouveau procédé, nouvelle méthode de commercialisation et d'organisation ⁶¹ .
Entrepreneur	Schumpeter définit l'entrepreneur comme celui qui a la capacité de faire simplement des choses nouvelles ou de faire des choses qui ont déjà été faites d'une nouvelle façon (innovation) ⁶² .

Source : Bernard Yannon, Philippe DESHAYES, intelligence et innovation, édition HARMATTAN, France juillet 2006, P268.

La créativité, l'invention et le projet sont des termes se rapprochant de celui de l'innovation or nous constatons qu'il y a une différence.

Après avoir fait la distinction avec les autres concepts, nous passons maintenant à la présentation du rôle de l'innovation.

II.2.2. Le rôle de l'innovation

Le rôle de l'innovation⁶³ est représenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°07 : Le rôle de l'innovation.

Le rôle	L'explication
Le développement de l'entreprise	Face à une concurrence internationale, la firme se doit

⁶¹ OCDE, « manuel d'OSLO : principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation », troisième édition OCDE, 2005, page 69.

⁶² Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, "Safari en Pays Stratégie", Edition, village mondial, 1999, paris, p 140.

⁶³Fernez et Romon, op cit, P23-25.

Chapitre I : Le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et de l'innovation

	de mettre en place une innovation produit afin de booster la demande et donc les ventes, une innovation procédé en vue d'une amélioration des processus de production existants. Ceci permet aussi de rendre compte de sa capacité technologique.
Adaptation de l'entreprise	Trois types de changements font que l'organisation innove pour s'adapter, il s'agit : - La transformation de la population ; - L'évolution rapide des techniques ; - La déréglementation de quelques secteurs et la libre circulation internationale des biens.
Flux continu de projets d'innovation	Le projet d'innovation est unique mais l'entreprise doit avoir des projets d'innovation récursifs et les gérer de façon globale c'est-à-dire tenir compte des autres projets de la firme afin de détecter les synergies possibles.

Source : Fernex et Ramon, le management de l'innovation, édition Vuibert, P23-25.

II.3. Les types de l'innovation

L'innovation est un processus, dans lequel les technologies constituent un élément particulier. Elle peut porter sur le produit, le procédé, l'organisation ou le marché d'une entreprise.

Plusieurs auteurs ont tenté d'expliquer les types de l'innovation. Une classification a été faite selon sa nature et selon l'ampleur du changement.

II.3.1. Selon la nature de l'innovation

On distingue quatre types d'innovation, à savoir :

- **Innovation produit**

L'innovation de produits ou services est la création ou l'amélioration d'un produit ou offre d'une prestation de services qui crée une valeur nouvelle ou supplémentaire pour le

Chapitre I : Le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et de l'innovation

marché, il s'agit alors de l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan des ses attributs ou de l'usage auquel il est destiné.

- **L'innovation process (procédé)**

Il s'agit de la mise au point de nouvelles méthodes d'organisation, de production et de distribution. C'est le cas par exemple du passage du minitel au réseau internet par rapport à l'annuaire électronique.

- **Innovation de marketing (ou commercialisation)**

L'innovation marketing ou de commercialisation implique des changements significatifs dans la conception/design, dans le conditionnement/packaging du produit ou du service, dans son mode de commercialisation, sa promotion, son modèle économique ou sa tarification.

- **Innovation organisationnelle**

Elle consiste à introduire une nouvelle méthode ou une méthode améliorée dans les pratiques de management de l'entreprise, l'organisation du travail ou les relations extérieures (coopération, stratégie d'alliance). Elle est aussi liée aux aspects humains/managériaux de l'entreprise.

II.3.2. Selon l'ampleur du changement

Selon Sandrine Fernez et François Romon, on distingue généralement deux types d'innovation : incrémentale et radicale⁶⁴.

- **L'innovation incrémentale**

Appelée aussi relative, elle consiste en une amélioration d'un produit ou un procédé ou un transfert de technologie à une autre.

- **L'innovation radicale**

Appelée aussi de rupture, consiste à mettre en place une nouvelle technologie (le passage de l'analogique au numérique) ou d'une découverte (nouveau principe actif d'un médicament) ou d'une combinaison originale.

⁶⁴Sandrine Fernez, François Romon, management de l'innovation, édition vuibert, France 2006, P 12.

Chapitre I : Le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et de l'innovation

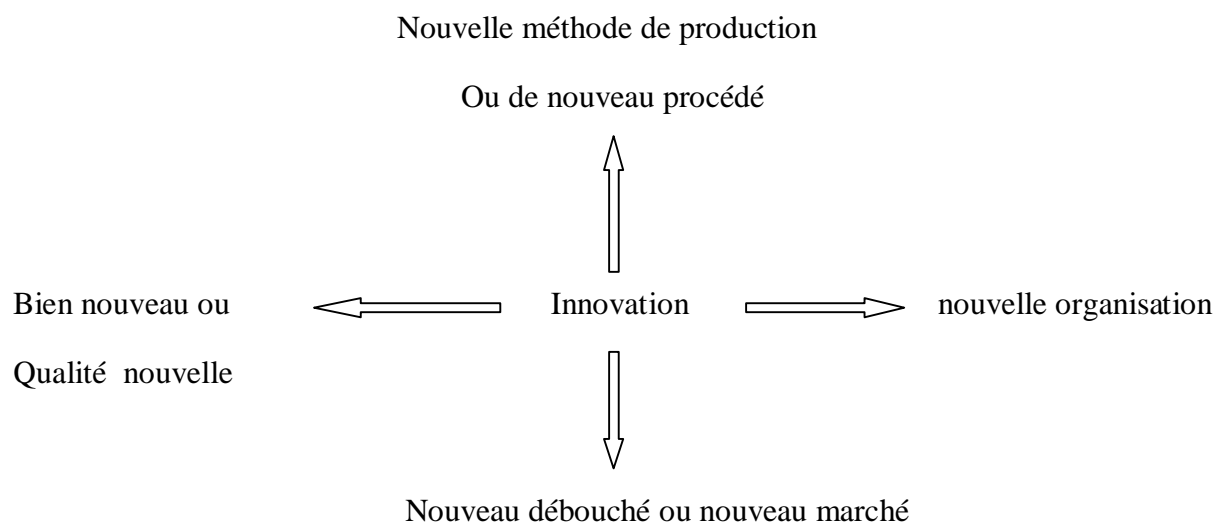
Etant le premier économiste de l'innovation, J. SHUMPETER⁶⁵ distingue cinq formes d'innovation, il s'agit :

- ✓ La fabrication d'un bien nouveau qui n'est pas encore habituel pour les clients ;
- ✓ L'utilisation d'une nouvelle méthode de production qui est utilisée dans le secteur économique considéré ;
- ✓ La conquête d'une nouvelle source de matières premières ;
- ✓ La conquête d'un nouveau débouché ;
- ✓ La réalisation d'une nouvelle organisation de la production.

Nous constatons alors que les différents auteurs ont utilisé les formes de l'innovation développées par Schumpeter afin de tirer les différents types cités ci-dessus.

Ces types ou formes d'innovation peuvent être représentées sous forme d'un schéma⁶⁶.

Schéma n°07 : Les formes d'innovation.



Source : D'après Allain Caillât, les formes d'innovation selon SCHUMPETER, Hachette technique 2009, in « D.BOUNIE, créativité et innovation en projet technique, Polytech LILLE IAAL, l'usine agro-alimentaire, P6 ».

Un nouveau produit ou une nouvelle technologie sont dotés de caractéristiques⁶⁷ déterminant la performance de l'innovation et permettent à l'entreprise de

⁶⁵ PATRICE NOAILLES, l'innovation, éditions ESKA, Paris 2008, P18.

⁶⁶ D'après Allain Caillât, les formes d'innovation selon SCHUMPETER, Hachette technique 2009, in « D.BOUNIE, créativité et innovation en projet technique, Polytech LILLE IAAL, l'usine agro-alimentaire, P6 ».

Chapitre I : Le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et de l'innovation

disposer d'un avantage concurrentiel et c'est la caractéristique unique de cette innovation qui fait d'elle le facteur clé de succès, en effet, elle doit s'étendre aux préférences des consommateurs, offrir une qualité du produit supérieure à celle des concurrents, un coût abordable et des caractéristiques uniques.

Au cours de cette deuxième section nous avons présenté les différentes approches ayant travaillé sur l'innovation notamment la théorie fondée sur les ressources et les compétences qui considère que l'entreprise innove parce qu'elle possède les compétences requises. Des différentes définitions liées à l'innovation, son rôle et sa typologie nous pouvons dire alors que l'innovation est le moteur des sociétés, notamment dans un contexte de forte concurrence nationale et internationale.

⁶⁷Emmanuel Pateyron, la veille stratégique, édition economica, Paris 1998, P183.

Chapitre I : Le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et de l'innovation

Conclusion

Après la seconde guerre mondiale on est passé d'une concurrence basée sur les prix à une concurrence basée sur la créativité. Ce qui pousse les entreprises à faire de l'innovation leur préoccupation principale.

La veille stratégique comme nous l'avons expliqué dans ce chapitre représente un outil permettant aux entreprises de faire face à cette compétitivité exacerbée.

En effet, à partir du 21^{ème} siècle, l'innovation est l'un des moyens utilisé pour répondre aux besoins des clients et en créer de nouveaux, ce qui peut expliquer cette rude concurrence. L'innovation prend donc la forme d'un processus déchiffrable c'est-à-dire que nous pouvons énumérer et expliquer les différentes étapes inhérentes au processus d'innovation d'où la nécessité de mettre en place une veille technologique car l'innovation n'a pas livré tous ses secrets. Ce type de veille va permettre un meilleur ciblage et un gain de temps. Ceci fera l'objet du second chapitre de notre travail.

Chapitre II :

La veille technologique et le processus d'innovation

Introduction

L'innovation est au cœur de la croissance des entreprises. La complexité et l'ampleur des changements que connaissent nos entreprises les poussent à rechercher de nouvelles façons d'innover sachant que, l'innovation peut considérablement changer la donne économique d'une entreprise.

Pour cela, elle doit mettre en place un processus d'innovation qui lui permettra d'être compétitive. En effet, la matière première de l'innovation est l'information technologique, puisqu'elle est de nature rare et pour l'obtenir l'entreprise doit être en veille, d'où le rôle de la veille technologique qui pousse l'organisation à innover. Pour ce faire, l'entreprise doit avoir des compétences distinctives.

Le but de ce second chapitre est de présenter comment la veille technologique permet à l'entreprise d'innover, mais aussi les différentes étapes du processus d'innovation. Enfin, la relation entre l'innovation et la compétitivité.

C'est ainsi que nous proposons dans ce chapitre d'étudier dans sa première section les aspects de la veille technologique, ainsi que ses interactions avec l'innovation à travers la connaissance. La seconde section, quant à elle, abordera le processus d'innovation en se basant sur un contexte favorable et enfin, l'innovation comme étant source de compétitivité.

Section I : La veille technologique

La veille stratégique est constituée de plusieurs catégories de veille dont celles traitées dans le premier chapitre. La veille technologique représente l'une des composantes les plus importantes de la veille stratégique. Autrement dit, c'est la veille technologique qui prime.

En effet, elle permet d'être à l'écoute de l'environnement dans le but de trouver de nouvelles voies d'innovation.

I.1. Définition de la veille technologique

La veille technologique « est l'ensemble des techniques licites visant à organiser de façon systématique la collecte des informations technologiques, l'analyse, la diffusion et l'exploitation de ces informations utiles à la croissance et au développement des entreprises ». ⁶⁸

La veille technologique consiste à surveiller de façon légale l'environnement technologique de l'entreprise c'est-à-dire toutes les nouveautés techniques et technologiques, il s'agit de la recherche et la collecte d'informations scientifique, technique et technologique.

Selon Bruno Martinet et Jean Michel Ribault⁶⁹, « la veille technologique est une activité naturelle à tous les spécialistes, les chercheurs, technologues et ingénieurs ».

Les auteurs mettent l'accent sur les différents acteurs qui sont chargés de réaliser la veille technologique.

Les auteurs (Martinet et Ribault) regroupent sous l'appellation veille technologique les recherches ayant trait :

- ✓ **Aux acquis scientifiques**
- ✓ **Aux produits**
- ✓ **Aux procédés d'utilisation**

⁶⁸ INNOVATECH, la veille technologique, ISTIA INNOVATION, Belgique. In www.ISTIA.UNIV-angers.fr/innovation, (le 25/03/2015 vu à 16H57), p1.

⁶⁹ Bruno Martinet et Jean Michel Ribault, la veille technologique, concurrentielle et commerciale, les éditions d'organisation, Paris 1989, P25.

✓ **Aux matériaux**

✓ **Aux systèmes d'information.**

Ces différentes informations sur lesquelles il faut se focaliser en veille technologique seront présentées sous forme d'un tableau.

Tableau n° 08: Les axes de recherche de la veille technologique.

Le type d'information à rechercher	Explication
Acquis scientifiques	<p>Toutes les recherches scientifiques à travers le monde doivent faire objet d'une surveillance et d'une mise à jour par l'entreprise, qu'il s'agisse des expérimentations ou de cadre théorique.</p> <p>Les sources à surveiller sont les thèses, les brouillons de thèses, les articles, les protocoles d'expérience et les publications.</p> <p>Il faut noter que pour la réalisation de cette surveillance, l'entreprise doit avoir un niveau assez élevé en termes de connaissances scientifiques et les aptitudes à comprendre les discours des scientifiques et à pouvoir leur poser des questions concernant différents problèmes. Les veilleurs sont les chercheurs et les informations recueillies, elles sont utilisées par eux même et donc selon les auteurs il n'est pas nécessaire de faire appel à une organisation veille, autrement dit, à une cellule de veille.</p>
Les produits	<p>Selon Martinet et Ribault, le produit est l'offre concurrente sur le marché. La veille doit s'intéresser aux produits qui sont en concurrence directe et indirecte aux produits de l'entreprise. Il faut alors détecter quelles sont les fonctions des produits, leurs performances ainsi que la valeur qu'ils apportent (le plus apporté).</p> <p>Il s'agit de faire :</p> <p>Une analyse fonctionnelle : c'est une analyse du service rendu</p>

	<p>par le produit</p> <p>Une décomposition du coût : c'est le coût du service rendu, il sera connu par transposition (reproduction d'une situation ou d'une condition dans un autre contexte sous une autre forme)⁷⁰ ou analogie (par similitude ou ressemblance) car le coût relève de la comptabilité et cette dernière aucun concurrent ne peut avoir accès.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Il est à noter que la fonction principale du produit est appréciée par la personne, même si elle n'est pas le consommateur du produit. ➤ En plus des fonctions et des performances des produits, il faut tenir compte de leurs caractéristiques, leurs designs et les gammes de produits. <p>Les caractéristiques des produits : poids, volume, forme, encombrement.</p> <p>Il s'agit de détecter les faits significatifs et de les faire connaître à l'entreprise, en vue de les intégrer dans la stratégie. Il y a lieu alors d'être le plus objectif possible.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le design : il représente l'image que reflète le produit, il véhicule des signes, des symboles. La veille devra suivre l'évolution du design. • <p>La gamme des produits</p> <p>Il faut repérer les gammes de produit, les marchés auxquels elles s'adressent (local, national ou international) et le réseau de distribution. Il faut observer les différenciations entre les gammes.</p>
Procédés d'utilisation	Les veilleurs s'intéressent aux procédés utilisés par l'entreprise elle-même et ceux utilisés par les concurrents. Mais il ne suffit

⁷⁰www.wikipédia.org (vu le 20/08/2015 à 14h05).

	<p>pas de connaître l'existence d'un procédé mais il faut tout savoir sur lui.</p> <p>En d'autres termes, il faut avoir un ensemble de connaissance concernant le procédé notamment :</p> <p>Le principe du procédé : il peut s'agir de son fonctionnement par exemple.</p> <p>Les performances du procédé : il peut s'agir de la précision obtenue, la résistance du collage à l'attachement.</p> <p>Les conditions d'efficacité : il s'agit de savoir est ce que c'est un matériau banal ou très sélectionné.</p> <p>Les difficultés de mise en œuvre : il faut connaître si sa mise en œuvre est facile, délicate, très difficile, exige un personnel spécialisé et ayant une longue formation.</p> <p>Les risques d'échec : les premiers résultats corrects sont obtenus après combien de mois après la réception de la machine.</p> <p>Les coûts de mise en œuvre : il y a lieu de faire une comparaison du coût de mise en œuvre par rapport à l'unité fabriquée.</p> <p>Il est intéressant de mentionner que les nouveaux procédés doivent faire objet d'une attention particulière. Il faut alors surveiller si son coût est élevé, quels sont les domaines d'application c'est-à-dire application large ou limitée à certains secteurs et les possibilités de bénéficier du financement ou du crédit public.</p>
<p>Les matériaux</p>	<p>Il s'agit de déterminer la nature des matériaux c'est-à-dire : est ce qu'ils sont naturels, synthétiques, artificiels, leur prix est-il mondial ou local.</p> <p>Aussi, tenir compte des matériaux de substitution : leur coût, leur</p>

	<p>caractéristiques car ils n'ont pas les mêmes propriétés. C'est le cas par exemple des métaux et le plastique. En effet, le plastique est plus léger que les métaux mais il n'a pas les mêmes propriétés face à l'incendie.</p> <p>Il faut déterminer quels sont les matériaux qu'utilise l'entreprise, les circuits de commercialisation, les modes de transport, les pays producteurs et transformateurs. Ensuite, il faut déterminer les nouveaux matériaux que l'entreprise n'utilise pas ou qu'elle pourrait utiliser.</p>
Le système d'information	<p>Nous savons que l'information une fois collectée doit subir un traitement, à présent ce dernier est automatisé d'où l'importance de surveiller les automates, les logiciels de programmation, les langages et application d'intelligence artificielle qu'ils sont sur le marché et ceux utilisés par les concurrents.</p>
La technologie	<p>En plus des informations précitées, le veilleur doit s'intéresser à la technologie.</p> <p>Le concept technologie est composé des éléments précédemment cités c'est-à-dire les matériaux, les procédés d'utilisation, les produits et les systèmes d'information. Ce terme a été défini par plusieurs auteurs, nous allons en donner une définition.</p> <p>La technologie⁷¹ au sens large peut être défini comme <i>« une aptitude à traduire l'ensemble des moyens matériels (procédés de fabrication, méthodes, brevets et outils) et immatériels (habiletés, connaissances techniques et scientifiques, connaissance spécifique) en produit et service nouveaux et compétitifs nécessaires pour le besoin du marché ou qui est susceptible de</i></p>

⁷¹ HOBA ANDOH PASCAL, « étude de l'infrastructure et de développement d'un système de veille stratégique et d'information compétitive au BNETD », en côte d'ivoire, thèse de doctorat, université AIX-MARSEILLE III, juillet 2003, P 32.

	<p><i>créer un marché ».</i></p> <p>La technologie est la combinaison d'un ensemble de moyens tangibles et intangibles en vue de produire de nouveaux biens ou susciter de nouveaux besoins.</p>
--	--

Source : Tableau élaboré par nous même.

HOPA ANDOL PASCAL⁷² indique que la technologie est un actif spécifique s'il est bien géré confère à l'entreprise un avantage concurrentiel.

C'est dans ce sens qu'il y a lieu de mettre en lumière les différents types de technologies car chacune d'entre elle présente un impact concurrentiel et la maîtrise de certaines est un atout essentiel pour réussir dans l'activité.

I.2. Les typologies de la technologie

Nous pouvons présenter trois types de technologie⁷³ à savoir les technologies de base, les technologies clés et les technologies émergentes.

I.2.1. Les technologies de base

Elles sont largement présentes dans la mise en œuvre d'une activité dont la maîtrise par l'entreprise a souvent été dans le passé à l'origine même de l'activité mais dont l'impact concurrentiel n'est plus décisif.

En effet, elles sont largement disponibles et les divers concurrents en ont une maîtrise équivalente. Cette maîtrise n'est cependant pas la source d'un avantage concurrentiel décisif.

I.2.2. Les technologies clés

Ce sont celles dont l'impact concurrentiel est pour le moment le plus fort et qui constituent en matière de technologie, les fondements essentiels de la concurrence, la maîtrise

⁷² HOPA ANDOL PASCAL, op cit, P32.

⁷³ P.DUSSAUGE, B.RAMANANTSOA, technologie et stratégie d'entreprise, collection stratégie et management, 1987, page : 101, 102.

des technologies clés correspond ainsi à l'une des compétences distinctives indispensables pour réussir dans l'activité.

C'est le cas par exemple de GAULTIER, l'un des fabricants de raquettes de tennis, a failli disparaître au début des années 80 en raison de ses difficultés à concevoir et à produire des raquettes en composites.

La firme a en effet mis des années pour passer des raquettes en bois à celles en composite alors que ses concurrents avaient déjà réussi la transition.

I.2.3. Les technologies émergente

Ce sont des technologies encore en développement, n'en sont qu'à leurs premières applications et n'interviennent que de façon marginale dans la mise en œuvre de l'activité. Ces technologies présentent un risque important car leur opérationnalité, leur fiabilité, leurs effets en termes de coût ou de performances sont encore mal connus.

L'impact concurrentiel des technologies peut se modifier avec le temps d'où la nécessité de s'intéresser au cycle de vie des technologies.

Celui-ci est représenté par une courbe en S et est constitué de trois phases:

La première phase

L'entreprise doit investir durablement dans un domaine technologique avant que les résultats de cet investissement ne se fassent sentir de façon significative, cette phase est marquée par de nombreux essais-erreurs et se caractérise par une efficacité limitée des applications obtenues des technologies au regard des moyens consentis pour son développement.

La deuxième phase

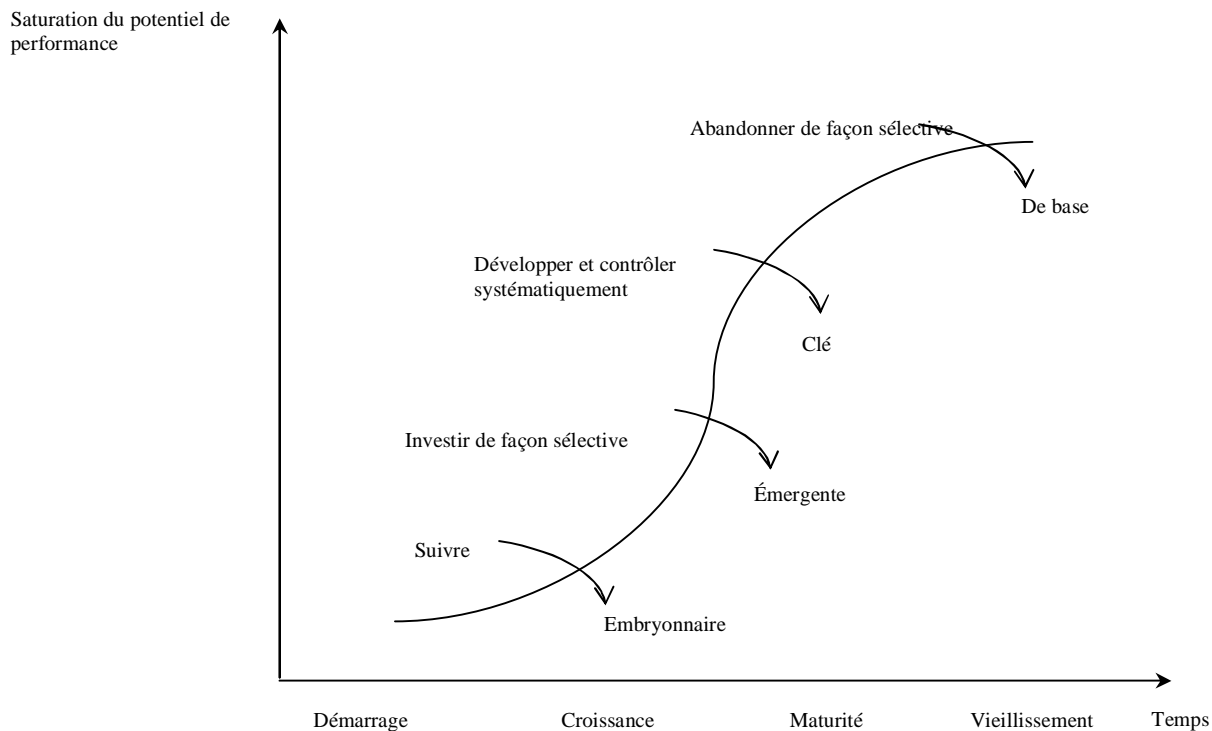
L'entreprise a accumulé une certaine masse de connaissance, de savoir faire sur la technologie considérée, les progrès sont beaucoup plus rapides, les applications nombreuses et performantes, les résultats obtenus des investissements additionnels sont alors élevés.

La troisième phase

Cette troisième phase de l'évolution voit les progrès obtenus des moyens consacrés au développement de la technologie en question se ralentir progressivement, en d'autres termes, atteindre un accroissement donné des performances exige la mise en œuvre de ressources croissantes.

D'autres analyses distinguent de façon différente les divers stades de développement d'une technologie: démarrage, croissance, maturité puis vieillissement.

Schéma °08: L'investissement en technologie



Source : P.DUSSAUGE, B.RAMANANTSOA, technologie et stratégie d'entreprise, collection stratégie et management, 1987, page107. (D'après Arthur D. Little).

Notons que les entreprises innovantes c'est-à-dire celles mettant en place des innovations ont recours à la veille technologique aussi bien dans la phase de démarrage qu'en phase de maturité. En effet, elles doivent détecter les signaux faibles pour qu'elles mettent en place une innovation donc elles pourront devancer les entreprises concurrentes. Aussi, elles peuvent consulter des brevets pour qu'elles aient des axes d'orientations pour le futur.

I.3. Les sources d'information pour la veille technologique

La veille technologique permet à l'entreprise d'avoir des informations sur son environnement technologique⁷⁴ c'est-à-dire les différentes technologies mises en œuvre par les concurrents, nouveaux développements susceptibles d'applications dans son domaine d'activité, des technologies utilisées dans d'autres secteurs et qui sont transférées aux activités de l'entreprise.

Nous pouvons collecter des informations dans différentes sources qui peuvent être résumées comme suit :

- ✓ **Les bases de données** : c'est le premier outil utilisé dans la recherche documentaire.
- ✓ **Revue, journaux, publications et périodiques diverses** : leur consultation dès leur parution permet de repérer l'information de façon plus rapide, il s'agit d'une source à ne pas négliger.
- ✓ **Les publications spécifiques** : sont relatives aux brevets, elles sont donc indispensables pour la veille technologique.
- ✓ **Les thèses** : on peut trouver des informations scientifique, technique et technologique. C'est une source indispensable pour les sujets nouveaux.

Nous pouvons rajouter les sources suivantes :

- ✓ Centres de recherche.
- ✓ Les universités, les salons et foires.
- ✓ Les ouvrages.
- ✓ Les bibliothèques brevet.

⁷⁴P.DUSSAUGE, B.RAMANANTSOA, technologie et stratégie d'entreprise, collection stratégie et management, 1987, P 110-111.

I.4. Les acteurs de la veille technologique

JAKOBIAK⁷⁵ distingue trois acteurs principaux de la veille technologique : les guetteurs (observateurs), les analystes (les experts) et les décideurs. Il parle alors de réseau de spécialistes. Il est intéressant de mentionner qu'il est essentiel de constituer un réseau de ressources humaines complices, motivées, aimant travailler ensemble, en groupe et coopérer. Puis les former aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, notamment les logiciels et les matériels modernes. Pour qu'ensuite mettre en place une structure en réseau et mettre en place les outils du réseau des télécommunications et réseau informatique.

I.4.1. Les observateurs (guetteurs)

Ce sont des personnes chargées de la recherche, la collecte et la diffusion des informations en vue de leur traitement.

Pour l'auteur, les observateurs peuvent être partagés en deux groupes : les institutionnels et les autres observateurs. Ces deux groupes doivent avoir des compétences pour pouvoir comprendre ce que les experts leur demande de rechercher.

Les premiers sont chargés de collecter les informations documentaires c'est-à-dire formelles, les seconds sont chargés de collecter les informations informelles autrement dit, pour l'auteur il s'agit du renseignement. Chacun est chargé de transmettre son rapport directement aux experts pour gagner du temps.

I.4.2. Les analystes (experts)

Ce sont des personnes ayant des expertises et des compétences leur permettant de traiter les informations reçues de la part des guetteurs puis les valider.

Selon l'auteur ils sont les personnes ayant le rôle le plus central du réseau des spécialistes. Ces experts sont le groupe de cadre auxquels l'entreprise demande plus d'effort par rapport aux observateurs, il y a lieu alors de les convaincre et de les motiver pour qu'ils soient efficaces et assurer un travail de qualité et de façon impeccable.

I.4.3. Les décideurs

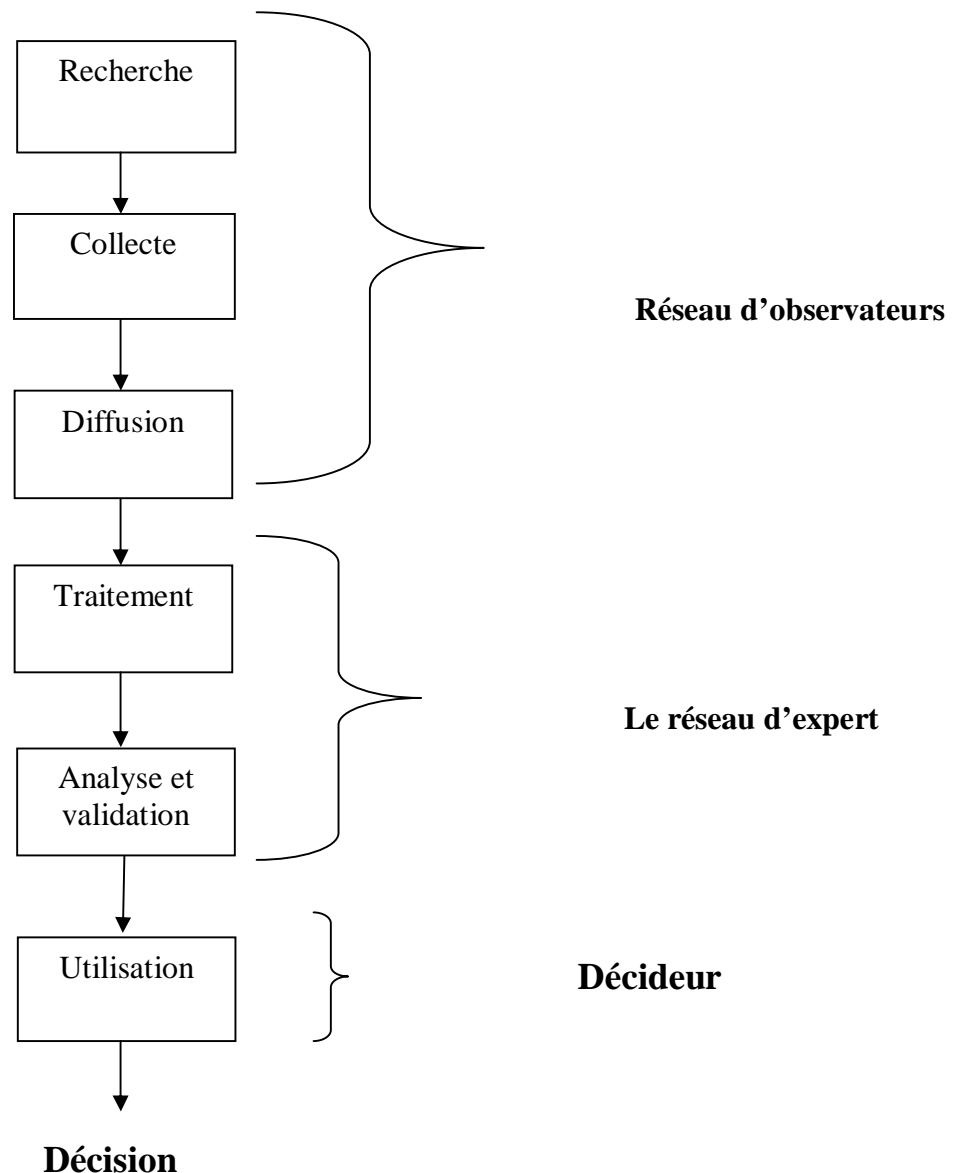
⁷⁵ F. JAKOBIAK, pratique de la veille technologique, les éditions d'organisation, France, 1991, P42.

Ce sont les responsables de l'entreprise qui après réception des informations utiles prennent la ou les décisions selon leur objectif et la stratégie de l'entreprise.

Pour JAKOBIAK, il s'agit de cadres supérieurs indépendants et autonomes pour assurer leur fonction au sein de l'entreprise et c'est le réseau le moins structuré.

Le processus de la veille technologique ainsi que le réseau de spécialistes est représenté dans le schéma suivant.

Schéma N°09: le processus de la veille technologique et le réseau de spécialistes.



Source : F.JAKOBIAK, op cit, P42.

Le portefeuille de compétences humaines détenu par l'entreprise est considéré par plusieurs auteurs notamment PENROSE comme une source d'avantage concurrentiel.

Nous remarquons que le processus de la veille technologique est le même que les autres types de veilles notamment ceux cités dans le premier chapitre.

D'après JAKOBIAK⁷⁶, la veille technologique permet de déceler les technologies qui permettent l'avancée des entreprises, donc elles sont au service de l'innovation mais du processus d'innovation. Qui fait l'objet de la seconde section de ce chapitre.

Avant de passer à la présentation du processus d'innovation, il est nécessaire d'explicitier la manière dont l'information collectée est transformée en connaissance.

I.5. Processus de veille et création des connaissances

Une fois recueillies via la veille, les informations doivent servir à créer des connaissances permettant à l'entreprise d'être performante.

En effet, passer des informations à la connaissance n'est pas automatique mais se réalise par l'intermédiaire de processus spécifiques d'interprétation. Le passage des informations à la connaissance dépend des connaissances maîtrisées par l'individu.

I.5.1. Définition et typologie de la connaissance

Nous commençons par la présentation de la connaissance puis sa typologie.

1. Définition de la connaissance

La connaissance⁷⁷ apparaît comme de l'information qui a été traitée dans le cerveau de l'individu par un processus d'interprétation, de mémorisation et d'apprentissage. La connaissance est une information maîtrisée par le moyen d'un modèle cognitif.

2. Les types de connaissance

La connaissance peut être classée selon qu'elle soit tacite ou explicite ou bien individuelle ou collective.

➤ La connaissance explicite

⁷⁶ F. JAKOBIAK, op cit, P35-36.

⁷⁷ ROBERT REIX, système d'information et management des organisations, édition Vuibert, Paris 2005, P16.

C'est une connaissance qui peut être transmise sans perte d'intégrité⁷⁸ par le biais d'un discours une fois connus les règles syntaxiques du langage retenu et les concepts représentatifs de la sémantique de ce langage. Cette connaissance fait référence aux lois, règles, procédures, livres, bases de données, compétences techniques, savoirs scientifiques. Il s'agit d'une connaissance codifiée de nature individuelle ou collective.

➤ **La connaissance tacite**

La connaissance tacite est, quant à elle, de nature non verbale, intuitive et non articulée. Cette connaissance est difficilement transférable par le langage, en référence à cette célèbre phrase de Polanyi⁷⁹ (1966) : « *Nous savons plus que ce que nous pouvons exprimer* ». La connaissance tacite revêt une dimension cognitive et technique. Cognitive parce qu'elle se réfère à l'ensemble des représentations du monde et croyances, des schémas d'interprétation et des modèles mentaux. Technique parce qu'elle prend également la forme de savoir-faire, d'expériences, d'automatismes et de routines (ce que l'on sait par la pratique). Ce type de connaissance est difficile à diffuser et à transmettre.

Nous pouvons faire la distinction selon que la connaissance soit individuelle ou collective⁸⁰ (du point de vue ontologique).

➤ **La connaissance individuelle**

C'est une connaissance construite par le biais de l'apprentissage personnel, elle peut être tacite (compétences propres de l'individu) ou explicite (ce sont des connaissances procédurales qui peuvent être formalisées et transmises).

➤ **La connaissance collective**

C'est une connaissance construite à travers les interactions sociales dans l'organisation et les mécanismes de socialisation et de diffusion. Ces connaissances peuvent être explicites sous formes de règles et de procédures comme elles peuvent être tacites trouvant leurs

⁷⁸ Johanna HABIB, « la dynamique de création des connaissances dans le processus d'innovation : analyse comparée de quatre études de cas dans le secteur de la santé électronique, système d'information et management », article 4 volume 15, 2010, P6.

⁷⁹ Idem, P6.

⁸⁰ Idem, P7.

origines dans le langage commun de l'entreprise, la culture organisationnelle et les interprétations partagées.

I.5.2. Le processus de création de connaissance

Pour J.HABIB⁸¹, le processus de création de connaissance est un processus dynamique de développement de nouvelles représentations, concepts ou artefacts permis par les interactions sociales et la mobilisation de différents types de connaissances.

NONAKA et TAKEUCHI⁸² propose cinq phases de création des connaissances.

1. Partager les connaissances tacites

C'est la socialisation des membres d'un collectif de travail via le dialogue et l'échange. Ils apprennent à partager leurs connaissances et à en créer de nouvelles.

2. Créer de nouveaux concepts

C'est l'interaction entre les connaissances tacites et explicites (les connaissances sont articulées sous forme de concepts clés et légitimées par le groupe).

3. Justifier les concepts

C'est la légitimation des concepts nouvellement créés. Il s'agit d'évaluer leur intérêt pour l'organisation. Ce processus de légitimation permet l'intériorisation de ces concepts.

4. Construire un archétype

Il s'agit du développement d'un nouveau prototype, un nouveau brevet.

5. Etendre les connaissances

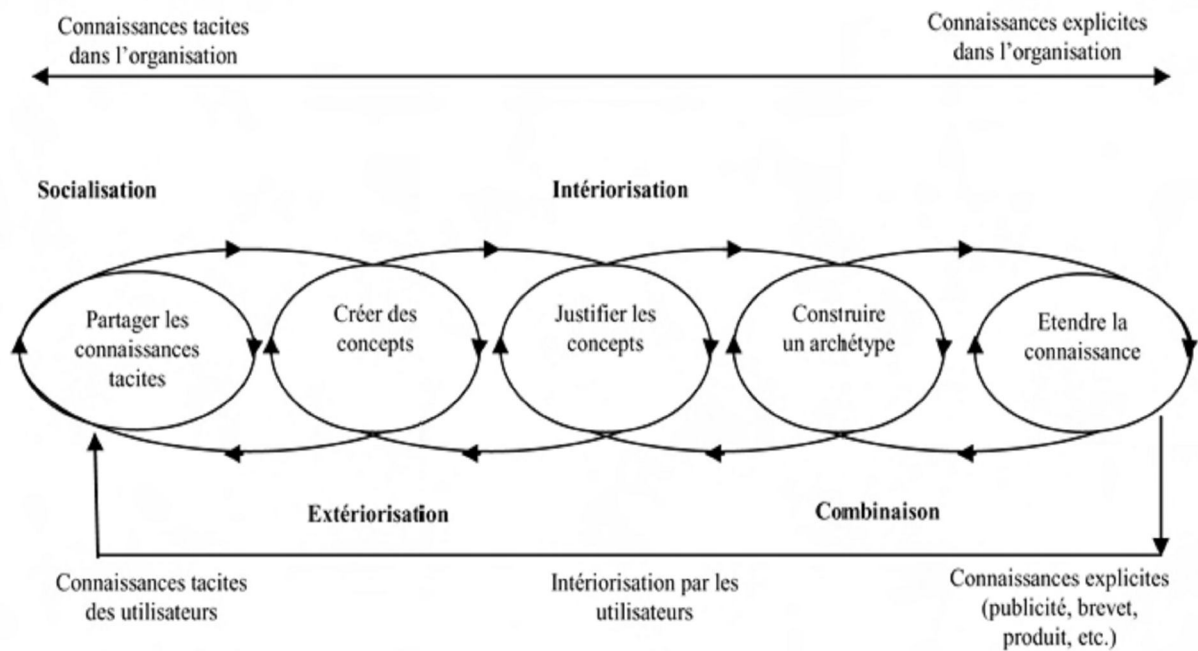
La nouvelle connaissance est diffusée à l'intérieur et /ou à l'extérieur de l'entreprise.

Ces différentes phases sont représentées par le schéma suivant.

⁸¹Idem, P9.

⁸²NONAKA. I, TAKEUCHI. H, préface GERARD KOENIG, la connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante, DE BOECK université, France octobre 1997, P10.

Schéma n° 10: Le processus de création de connaissances.



Source : Johanna HABIB, « la dynamique de création des connaissances dans le processus d'innovation : analyse comparée de quatre études de cas dans le secteur de la santé électronique, système d'information et management », article 4 volume 15, 2010, P10.

De par le schéma, nous constatons que le processus de création des connaissances est aidé par les différents types de conversions des connaissances qui seront explicités un peu plus loin.

Il y a lieu de mentionner que les connaissances sont créés via l'apprentissage.

I.4.3. L'apprentissage organisationnel

L'apprentissage⁸³ est un processus progressif, itératif et cumulatif, d'amélioration et d'appropriation mais aussi de création et de développement des connaissances et des compétences nouvelles pour assurer la cohérence entre l'organisation, la stratégie et l'environnement.

⁸³Bertrand Bellon, « Quelques fondements de l'intelligence économique », In: Revue d'économie industrielle. Vol. 98. 1er trimestre 2002. pp. 55-74.

Au-delà de la maîtrise des routines, l'apprentissage comporte une dimension créative et la potentialité de créer des solutions nouvelles face aux problèmes de production et de marchés. Plus les investissements et les innovations externes sont rapides, plus les résultats de l'apprentissage, sous forme d'habileté des hommes à passer d'une technique à une autre, à explorer des techniques nouvelles, ou à adopter des modes organisationnels différents sont décisifs.

Johanna HABIB distingue deux types d'apprentissage : l'apprentissage génératif appelé aussi double boucle, l'apprentissage adaptatif appelé simple boucle⁸⁴.

I.4.3.1.L'apprentissage simple boucle (adaptatif)

Ce type d'apprentissage est réalisé lorsque des erreurs ont été détectées et corrigées sans modifications majeures des objectifs poursuivis par l'entreprise.

Ces activités adaptatives permettent de « *faire face* » (notamment aux différents changements) en augmentant la base de connaissances et en améliorant les compétences et les routines à l'intérieur d'un cadre fixe, il s'agit d'un apprentissage bas niveau ou apprentissage non stratégique.

I.4.3.2.L'apprentissage double boucle (génératif)

L'apprentissage double boucle ou génératif se réfère à un apprentissage novateur visant à reconceptualiser les activités, les objectifs. Pour englober une palette de possibilités plus étendues.

Cet apprentissage créatif est indispensable au développement d'un processus d'innovation. Delà, nous confirmons qu'une fois les informations rassemblées et interprétées via les capacités cognitives du personnel de l'entreprise et l'apprentissage notamment en double boucle permettent de mettre en place des innovations.

Le processus d'innovation étant la garantie de la performance des entreprises doit être détaillé pour une meilleure appréhension de l'innovation, ce qui fera l'objet de la section suivante. Il y a lieu toutefois de présenter les types de conversion des connaissances.

⁸⁴ Johanna HABIB, op cit, P12-13.

I.5.4. La conversion des connaissances

Quatre modes de conversion des connaissances⁸⁵ peuvent être cités :

- **La socialisation** : – tacite vers tacite – se réfère à la conversion d'une connaissance tacite en une nouvelle connaissance tacite (modèles mentaux partagés, aptitudes techniques ...). La socialisation se réalise essentiellement par le biais des interactions sociales et le partage d'expériences.
- **L'externalisation** : – tacite vers explicite – fait référence au processus de transformation d'une connaissance tacite en une nouvelle connaissance explicite. Ce processus de création de connaissances formalisées demande de surmonter les difficultés inhérentes à la communication et à la codification, notamment par le recours aux métaphores et aux analogies. Cette formalisation résulte essentiellement du dialogue et des échanges au sein d'un collectif.
- **La combinaison** : – explicite vers explicite – décrit le processus de diffusion des connaissances explicites.

Ce mode de création peut être facilité par le tri, la catégorisation, la synthétisation et la classification de la connaissance.

- **L'intériorisation** : – explicite vers tacite – est le processus de conversion d'une connaissance explicite en une nouvelle connaissance tacite. Il résulte souvent d'un apprentissage inscrit dans la pratique et l'action.

Ces quatre modes de conversion sont fortement interdépendants. Chaque mode est relié aux autres, y contribue et en profite. Ils participent ensemble à la création de nouvelles connaissances dans l'organisation.

D'après JAKOBIAK, c'est la nécessité d'innover qui entraîne une vigilance extrême, attentive et permanente. Il s'agit alors de pratiquer une veille technologique pour savoir ce que font les autres pour être capable de mettre en œuvre de nouveaux produits ou procédés, d'où le processus d'innovation qu'il y a lieu de mettre en place.

⁸⁵ JOHANNA HABIB, op cit, P9.

Section II : Le processus d'innovation

L'innovation comme nous l'avons défini dans le chapitre précédent est le moteur du développement des entreprises, Les nouvelles technologies, les produits, les services et les organisations créent de l'emploi. Mais pour en tirer profit, les entreprises doivent comprendre les processus d'innovation et leur évolution. Ceci a des implications pour les entrepreneurs ou dirigeants s'ils veulent alimenter la société d'innovation.

Nous présenterons en premier le contexte de l'innovation ensuite nous présenterons le processus ou la démarche de l'innovation. Enfin, le lien entre innovation et compétitivité.

II.1. Le contexte de l'innovation dans l'entreprise

Pour réussir un processus d'innovation l'entreprise doit s'intéresser au contexte qui l'entoure. Pour cela elle doit connaître le rôle de la culture de l'innovation dans l'amélioration de l'organisation, l'influence de l'environnement sur l'entreprise innovante, les compétences exigées, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et le Knowledge Management (KM) comme des outils d'aide pour l'entreprise innovante.

II.1.1. La culture d'innovation

Pour favoriser l'innovation, l'entreprise veillera à instaurer une culture⁸⁶ organisationnelle qui soutiendra la diversité culturelle. L'innovation provient des individus et des équipes qui composent l'organisation. Elle résulte et se nourrit de la diversité d'idées. En effet, vivre dans un milieu qui encourage la diversité des idées, des points de vue, des valeurs, des croyances, des expériences... permet leur mise en pratique. Cela s'apprend, heureusement, mais cet apprentissage doit être appuyé par une culture organisationnelle ainsi que par des politiques et des pratiques managériales cohérentes. Cela est bien plus facile à dire qu'à faire.

On se rappellera que la culture organisationnelle est omniprésente et qu'elle fait référence aux valeurs, aux croyances, à l'histoire et aux traditions d'une organisation, lesquelles reflètent souvent les valeurs du fondateur ou des héros qui ont jalonné l'histoire de l'entreprise. Elle légitime les comportements et encourage à risquer une idée nouvelle, à sortir de sa zone de confort, à risquer la différence qui existe entre les comportements.

⁸⁶ DANIEL SCHAEFER, débrider l'innovation : enjeux pour les entreprises et l'emploi, défi pour les politiques publiques, CCI PARIS Ile-de-France, novembre 2014, P 14-15.

Les pratiques managériales influencent grandement l'émergence ou le développement d'une culture organisationnelle en soutenant les individus et en créant des conditions favorables dans les équipes de travail.

- **Les signes d'une culture d'innovation**

Les signes⁸⁷ indicatifs de l'intégration réelle d'une culture de l'innovation doivent être analysés à la fois au niveau individuel et au niveau organisationnel.

- ✓ **Au niveau individuel**

- Initiatives individuelles ;
- Ouverture d'esprit ;
- Auto-exigence et motivation des Ressources Humaines ;
- Un problème est considéré comme une opportunité pour une nouvelle solution ;
- S'excuser et non pas demander la permission ;
- Confiance en soi ;
- Question des conventions.

- ✓ **Au niveau organisationnel**

- Le manager motive les employés ;
- Bon travail d'équipe se basant sur l'échange des idées ;
- Respect des collaborateurs, non pas de leur statut ;
- Exploration de nouveaux défis ;
- Confrontation des problèmes ;
- Proximité entre la direction et les employés ;
- L'orientation de la réussite ;
- Tolérance de l'échec.

⁸⁷ MEDITERANRRANEAN INNOVATION ALLIANCE (MEDINNOALL), intégration de la culture d'innovation dans la stratégie des entreprises, guide stratégique pour l'entreprise, 2009, P9.

II.1.2. L'environnement

Il n'y a pas de frontière entre l'entreprise innovante et son environnement qui l'influence et qu'elle contribue à transformer, c'est-à-dire que l'entreprise est déterminée par son environnement qui permet d'influencer ses décisions. En effet, elle doit s'adapter aux exigences de cet environnement : la qualité du système éducatif, le cadre réglementaire, normatif et fiscal, l'environnement concurrentiel et les partenaires de l'entreprise, la législation des brevets et de la propriété intellectuelle, l'infrastructure publique de recherche et de services de soutien à l'innovation sont autant de facteurs inhibants ou favorables. Mais aussi, l'entreprise innovante a une influence sur l'environnement en essayant d'apporter des changements et exercer une influence, elle adopte ainsi un comportement proactif via notamment le lancement d'un nouveau produit avant tous ses concurrents, avoir des parts de marché importantes, se rapprocher des clients afin de connaître leurs besoins et en susciter d'autres.

II.1.3. Les technologies de l'information et de la communication comme source d'innovation

Selon les auteurs, il est difficile d'expliquer clairement l'impact des tics sur l'innovation mais nous allons présenter un aperçu de ce qui a été développé⁸⁸.

Cet impact peut être résumé sous forme de points :

- La capacité de l'entreprise, à l'aide de ces technologies, à s'affranchir des limites physiques de l'espace, à donner un accès instantané, complet et transparent à l'information et à virtualiser ses produits et services.
- Le fait pour l'entreprise de permettre à ses clients d'avoir accès en tout temps et en tout lieu à ses produits et services et à ses partenaires et fournisseur de pouvoir communiquer avec elle en permanence ainsi que de fournir un contenu riche et diversifié.
- Le degré d'ouverture du modèle de l'innovation et surtout la maîtrise de ce que l'entreprise laisse ouvert ou fermé dans le processus.

⁸⁸ Indice de l'innovation par les tics, l'innovation dans l'entreprise numérique : résultats d'une étude menée auprès des grandes entreprises françaises, Mars2013, P13.

-
- La préparation de l'entreprise à accueillir et à développer l'innovation pour ainsi maximiser l'influence des technologies numériques.

II. 1.4. Les compétences

Chaque entreprise doit avoir les compétences nécessaires pour être en mesure d'exercer ses activités avec une garantie de succès dans une économie aussi bien nationale que mondiale. L'entreprise innovante présente un certain nombre de caractéristiques qui peuvent être regroupées en deux grandes catégories de compétences⁸⁹: les compétences stratégiques et organisationnelles.

➤ Les compétences stratégiques

Les caractéristiques de ce type de compétence sont : la vision à long terme, l'aptitude à identifier voire anticiper les tendances du marché, la volonté et la capacité à collecter, traiter et intégrer l'information technologique et économique.

➤ Les compétences organisationnelles

Les caractéristiques de ce type de compétence sont : le goût et la maîtrise du risque, la coopération interne entre les différents départements fonctionnels et externe avec la recherche publique, les cabinets de conseils, les clients et les fournisseurs, l'implication de l'ensemble de l'entreprise dans le processus de changement et investissements en ressources humaines.

L'entreprise innovante se base sur les ressources humaines qui sont considérées comme un facteur essentiel. L'éducation initiale et la formation continue jouent, à cet égard, un rôle de premier plan pour fournir les compétences nécessaires et les adapter continuellement. De nombreuses études et analyses montrent, en effet, qu'une main d'œuvre mieux éduquée, formée, sensibilisée contribue au renforcement de l'innovation. La capacité d'associer de façon accrue, dès le début, les travailleurs aux changements technologiques et à leurs conséquences sur l'organisation de la production et du travail est à considérer comme un facteur décisif.

⁸⁹ Commission européenne, « livre vert sur l'innovation », décembre 1995, P4.

Le développement des compétences permet ainsi l'amélioration du processus d'innovation à travers l'amélioration des connaissances de l'entreprise.

Face à cette place centrale des compétences des individus dans le processus d'innovation et à ces enjeux d'innovation, la gestion des ressources humaines est amenée à mettre en place de nouveaux modes de gestion des hommes. Les nouveaux systèmes développés accordent une place particulièrement importante à la gestion de la mobilité des chercheurs et des ingénieurs de développement. Les nouvelles compétences exigées soulèvent également la question de l'apprentissage, celui-ci n'étant plus considéré uniquement comme l'approfondissement d'une spécialité mais comme l'acquisition de compétences dans plusieurs domaines. Par ailleurs, le processus d'apprentissage ne doit plus concerner seulement le métier, il doit également apporter aux individus une connaissance de l'organisation et de son fonctionnement, c'est-à-dire des méthodes de mise en œuvre ou de modification d'une structure.

II.1.5. Le knowledge management

La valorisation des connaissances, des savoirs et des savoir-faire est une question au centre de la stratégie des entreprises innovantes. Aujourd'hui, une entreprise qui refuserait de manager son information se retrouverait très vite en difficulté.

Le concept de knowledge management (KM) est perçu comme un enjeu essentiel et stratégique pour le futur des organisations.

Dans un processus d'innovation, Le knowledge management consiste à fournir la bonne information à la bonne personne au bon moment pour qu'elle puisse prendre la bonne décision. Il est l'ensemble des initiatives, des méthodes et des techniques permettant de percevoir, identifier, analyser, organiser, mémoriser, et partager des connaissances entre les membres de l'organisation, en particulier les savoirs créés par l'entreprise elle-même ou acquis de l'extérieur en vue d'atteindre l'objectif fixé.

Le KM essaye de préserver et de développer une meilleure utilisation des connaissances qui seront une source de productivité. Il a pour but d'aider les entreprises dans la prise de décision à travers sa capacité à diffuser des informations et des connaissances explicites. Ces connaissances peuvent faire objet d'une innovation.

Le contexte de l'innovation permet de cerner le champ d'application de l'innovation et définir les étapes de processus d'innovation.

II.2. Les étapes du processus d'innovation

Après avoir présenté le contexte de l'innovation, on passe maintenant à la présentation des étapes de l'innovation qui nous permettent de comprendre le déroulement des opérations cette dernière au sein de l'entreprise.

II.2.1. Définition du processus d'innovation

Le processus d'innovation est défini comme étant «l'ensemble des activités mises en œuvre pour transformer une idée de produit nouveau en une réalisation effective »⁹⁰.

Le processus d'innovation est un ensemble d'étapes ou d'activités allant d'une idée à un nouveau produit, il s'agit alors de la concrétisation de l'idée.

II.2.2. Les étapes de l'innovation

Le processus d'innovation⁹¹ va ainsi de l'apparition d'une idée ou l'expression d'un besoin jusqu'à la mise à disposition d'un produit ou d'un service concrétisant cette idée ou répondant à ce besoin. On distingue trois grandes phases :

- La phase de création de l'idée ;
- La phase de sélection d'idée et d'identification du projet d'innovation ;
- La phase de réalisation et de lancement.

II.2.2.1. la phase de création d'idée

La complexité de l'environnement que nous devons affronter demande de nouvelles idées. Des idées qui répondent à une orientation stratégique ou qui ouvrent de nouvelles opportunités.

Pour ce faire, la phase de création d'idées a pour rôle d'alimenter l'entreprise en idées, concepts, propositions validées, de consolider et structurer des connaissances de base.

⁹⁰ Frédéric TOMALA, Olivier SENECHAL, Christian TAHON, « Conférence francophone de modélisation et simulation », France, 25-27 avril 2001, P1.

⁹¹ Antoine Dubedout, Nicolas Pasquet, « Choix D'indicateurs Pour Piloter Le Processus D'innovation », Confere'09, 02 - 03 Juillet 2009, Marrakech, Maroc, Page 04, 05.

C'est le domaine de la recherche avancée, de la créativité débridée. Il s'agit d'un processus qui permet de collecter et de détecter les signaux faibles utiles pour l'entreprise au niveau de l'environnement, ces signaux peuvent être considérées comme étant des idées émergentes et les acteurs qui se chargent de la détection de ces idées sont les prospectifs, les scientifiques, les créatifs. L'entrepreneur essaye d'identifier la meilleure idée qui est considérée comme étant un besoin. Les moyens utilisés pour les sélectionner sont la veille (en utilisant les brevets, les publications, les colloques, les salons, les revues, les techniques spécialisées, Internet...), l'expérimentation et la recherche.

✓ **L'objectif de la créativité dans l'entreprise**

La créativité a pour objet d'assurer⁹² :

- ***Le développement de l'activité*** : La créativité peut contribuer à la génération de nouveaux modèles d'activités, dans lesquels, d'un point de vue interne, sont appliquées des méthodologies de travail participatives qui augmentent la contribution des travailleurs.
- ***La relation avec le client*** : L'amélioration des produits et services à partir de l'adaptation de la stratégie créative et innovante de l'entreprise aux conditions du marché permet aux entreprises de conserver leurs clients déjà fidélisés et d'en gagner d'autres en provenance de la concurrence, mais aussi de favoriser la découverte d'une nouvelle niche de marché dans laquelle l'entreprise peut trouver de nouveaux clients.
- ***De nouvelles opportunités*** : Le processus créatif peut permettre la découverte de nouveaux marchés ou de nouvelles façons de pénétrer des marchés déjà connus.
- ***L'amélioration de la compétitivité*** : L'introduction d'approches créatives dans la gestion peut représenter des rendements supérieurs en raison de l'utilisation plus efficace de la technologie ou l'amélioration de la veille concurrentielle et technologique. Ce type de stratégie se traduit par des progrès remarquables dans la capacité de concurrencer des entreprises rivales.

⁹²Crea Business Idea, « manuel de créativité en entreprise », page 10.

II.2.2.2. La phase de sélection d'idée et d'identification du projet d'innovation

Il s'agit de choisir parmi les idées proposées celles qui vont donner lieu à des réalisations concrètes. Cette étape permet d'identifier le projet d'innovation en mesurant le degré de sa faisabilité (il y a une étude de faisabilité et de développement d'un prototype initial, qui forme la base d'un nouveau produit et / ou l'amélioration d'un processus ou un service existant).

La faisabilité du projet est assurée par sa pertinence, par les moyens et ressources dont l'entreprise dispose (les infrastructures, les équipements, mobilisation de compétences internes et externes, les technologies à acquérir (concession de licence), partenariats à mettre en œuvre...), mais aussi les ressources financières indispensables pour la réussite du projet d'innovation, on prend en considération les coûts prévisionnels du projet : autofinancement, emprunts, augmentation du capital, aides financières en vue de mener à bien le projet d'innovation.

Il s'agit d'un processus de prise de décisions stratégiques, dont le pilote est naturellement le dirigeant de l'entreprise. Sa performance réside essentiellement dans la disponibilité d'informations suffisamment fiables et précises pour permettre cette décision.

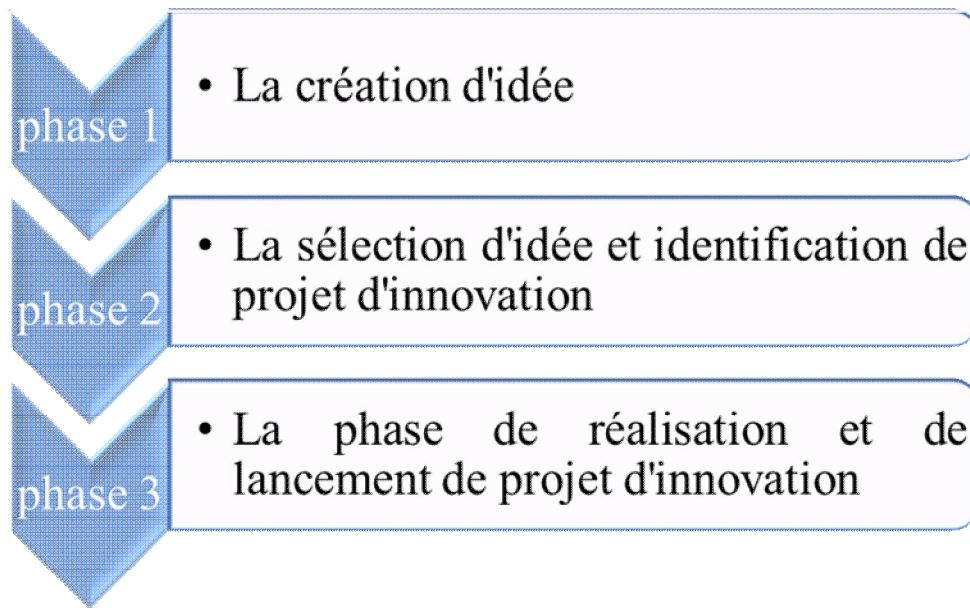
II.2.2.3. La phase de réalisation et de lancement du projet d'innovation

Après avoir identifié les modalités de réalisation du projet, l'entreprise passe à la mise en place du projet d'innovation, c'est-à-dire les démarches relatives à la gestion de production : ordonnancement, maîtrise des flux, gestion des approvisionnements et des opérations de sous-traitances, utilisation du parc-machine, conditions de stockage.

Pour ensuite passer à la phase de lancement commercial qui revêt un caractère souvent déterminant dans le succès d'un nouveau produit sur son marché. Elle peut être assurée en interne ou s'opérer par le recours à des vendeurs ou distributeurs.

Tous les moyens doivent être mis en œuvre pour optimiser la mise en valeur de l'innovation proposée : communication promotionnelle, mobilisation de la force de vente et démonstrations / tests.

Schéma n°11: Etapes du processus d'innovation.



Source : schéma élaboré par nos soins à partir des références précitées.

D'après Régis Larue de Tournemine⁹³ le processus d'innovation technologique suit six étapes.

Etape 1 : Identification des opportunités

Il s'agit d'identifier les opportunités qui se présentent à travers l'évolution des technologies et des besoins du marché.

Etape 2 : Formulation de l'idée

Il s'agit d'établir une possibilité de convergence entre les opportunités technologiques et le marché identifiés au cours de l'étape précédente.

Etape 3 : Résolution des problèmes

Il s'agit de définir le concept qui concilie opportunités technologiques et caractéristiques de la demande.

⁹³ Régis Larue de Tournemine, « stratégies technologiques et processus d'innovation », les éditions d'organisation, Paris 1991, P116.

Etape 4 : Solution prototype

Cette étape permet d'aboutir à une maquette de l'invention c'est-à-dire sa traduction matérielle sous forme de prototype.

Etape 5 : Développement et adaptation commerciale

Il s'agit de passer à la phase industrialisation du produit.

Etape 6 : Diffusion

Il s'agit d'adapter l'innovation aux différents besoins des utilisateurs.

Pour nous le processus d'innovation peut suivre les quatre étapes qui sont : l'étape idée, l'étape de l'idée au projet, l'étape du projet à la réalisation et l'étape de la réalisation au lancement. Il est alors nécessaire d'explicitier chacune de ces étapes.

- L'étape idée

Une fois les informations recueillies via les différentes veilles essentiellement la veille technologique, l'entreprise doit procéder à la recherche de concepts à même de répondre à l'opportunité détectée. Pour cela, elle doit développer une culture d'innovation notamment en l'inscrivant dans la stratégie de développement de l'entreprise et mobiliser un personnel favorable à l'innovation.

Afin de créer des idées, les entreprises recourent généralement aux idées, réunions de créativité, rapports d'étonnement. Il y a lieu de signaler que l'entreprise gardera uniquement l'idée qui est susceptible d'éclore et connaître un succès industriel et commercial.

- L'étape de l'idée au projet

Au niveau de cette étape, il y a lieu de :

- Vérifier la liberté d'exploitation de l'innovation c'est-à-dire s'il n'y a pas d'autres entreprises ayant mis en place des brevets à même d'entraver cette innovation.
- Mettre en place d'un plan d'action comportant la nature de l'innovation, le cadre juridique, la commercialisation et les moyens nécessaires pour sa réalisation.
- Désigner un responsable chargé de la réalisation de l'innovation

- Protéger l'innovation via par exemple le brevet.

- **L'étape du projet à la réalisation**

Une fois le plan d'action établi, il ne reste à l'entreprise que d'engager le projet, pour cela elle peut se contenter de ses moyens ou bien faire appel à des partenaires ayant des compétences et des expertises dans le domaine.

- **L'étape de la réalisation au lancement**

Cette étape est décomposée en deux phases qui sont : le pré-lancement industriel et le lancement industriel.

Le premier se résume au fait que l'entreprise doit tester la production et le savoir-faire de son personnel. Le second consiste à produire mais de façon souple.

Il y a aussi nécessité de mentionner qu'il y a lancement de la commercialisation qui peut être assurée par l'entreprise elle-même donc en interne ou bien faire appel à des distributeurs.

Il faut dire qu'il existe plusieurs éléments qui poussent les entreprises à innover. En effet, l'innovation n'est pas un effet de mode, il s'agit d'une nécessité pour laquelle l'entreprise doit bien réfléchir avant de se lancer dans son projet d'innovation car cette dernière est très risquée.

II.3. Les facteurs qui motivent et qui freinent l'innovation

Il est capital de comprendre pourquoi le changement technologique se produit, pourquoi les entreprises innover. La raison, selon les travaux de Schumpeter, est que les entreprises cherchent à s'assurer des rentes. Aujourd'hui, les entreprises peuvent se lancer dans des activités d'innovations pour de multiple raisons, leurs objectifs peuvent porter sur les produits, les marchés, l'efficacité, la qualité, l'aptitude à apprendre et à mettre en œuvre des changements.

L'entreprise agit généralement sur un marché concurrentiel dans lequel sa survie dépend de sa capacité à évoluer, à s'adapter, mais aussi à anticiper. L'innovation constitue une réponse parmi d'autres au besoin de durer dans un environnement commercial, artisanal ou industriel d'étendue locale, nationale ou internationale. Il est prouvé que les entreprises innovantes sont plus aptes à maintenir leur position sur le marché mais aussi de conquérir de

nouveaux marchés, une meilleure croissance, diversifier leurs activités afin de chercher de nouveaux clients donc de nouveaux segments.

L'objectif principal de l'innovation est donc d'assurer la compétitivité de l'entreprise. En effet, elle permet d'envisager une augmentation de l'activité donc du chiffre d'affaire, la consolidation de la position concurrentielle, la prise de parts de marché supplémentaires et l'amélioration des marges. Elle permet également de garder la maîtrise du métier, du savoir-faire et d'anticiper la réponse aux nouveaux besoins des clients.

En résumé, l'entreprise innove pour :

- Conquérir de nouveaux marchés ou accroître ses parts de marché ;
- Elargir la gamme de produits ;
- Améliorer la qualité des produits ;
- Remplacer les produits obsolètes ;
- Réduire ses consommations de matière ;
- Réduire ses coûts salariaux par unité produite ;
- Donner davantage de souplesse à la production ;
- Produire plus et plus vite ;
- Satisfaire aux normes ou à la réglementation ;
- Réduire les atteintes de l'environnement ;
- Créer et maintenir l'avantage concurrentiel.

Tableau n° 09: Les facteurs pertinents de l'innovation.

Domaines de pertinences	Innovation produit	Innovation procédé	Innovation commerciale	Innovation organisationnelle
Concurrence, demande et marché -Remplacer les produits progressivement retiré -Augmenter la gamme des biens et des services -Mettre au point des produits respectueux de l'environnement -Augmenter ou maintenir la part de marché -Pénétrer de nouveau marché -Accroître la notoriété ou l'exposition des produits -Réduire le délai de réaction au besoin des clients	+ + + + +		+ + +	+ +
Production et exécution -Améliorer la qualité des biens et des services -Accroître la flexibilité de la production ou de la fourniture des services -Accroître les moyens de production ou de fourniture des services -Réduire les couts unitaires du travail -Réduire la consommation de matériels et d'énergies -Réduire les couts de conception des produits -Réduire les délais de production -Respecter les normes techniques de la branche d'activité	+ + + + + + +	+ + + + + + +		+ + + + + + +

-Réduire les coûts d'exploitation liés à la fourniture des services		+		+
-Accroître l'efficacité ou la rapidité de l'approvisionnement et/ou de la fourniture des biens et des services		+		+
-Améliorer les capacités en matière des technologies de l'information				
Organisation du lieu de travail				
-Améliorer la communication et l'interaction entre les différentes activités de l'entreprise				+
-Intensifier le partage ou le transfert de savoir avec d'autres organisations			+	+
-Accroître l'adaptabilité aux différentes demandes des clients			+	+
-Etablir des relations plus étroites avec la clientèle		+		+
-Améliorer les conditions de travail				
Divers				
- Réduire les incidences sur l'environnement ou améliorer la santé et la sécurité	+	+		+
- Respecter les prescriptions réglementaires	+	+		+

Source : OCDE, « manuel d'OSLO : principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation », 3^{ème} Edition, 2005, page 122.

Mais ces mêmes entreprises sont soumises à des difficultés qui entravent l'innovation. Il s'agit des facteurs économiques tels que des coûts élevés ou une demande insuffisante, pour les petites et moyennes entreprises c'est lié à un manque de moyens financiers comme obstacle important aux investissements dans l'innovation, des facteurs liés à l'entreprise comme un manque de personnel qualifié (l'entreprise ne dispose pas de personnel qualifié indispensable pour se lancer dans des activités d'innovation ou que leur activité d'innovation soient freinées du fait de leur incapacité à trouver le personnel nécessaire sur le marché du travail) ou manque de connaissance (il est possible que les entreprises ne

disposent pas des connaissances relatives aux technologies ou aux marchés dont elles auraient besoin pour mettre au point l'innovation), la culture d'entreprise et le style de management peuvent constituer un frein pour l'accès aux informations et leur utilisation c'est le cas par exemple des salariés de l'entreprise qui n'ont pas un degré d'appartenance et qu'ils n'acceptent pas le changement, l'incapacité à formuler une idée ou un objectif, des facteurs juridiques comme la réglementation et la fiscalité, des facteurs liés à la collecte d'information (le manque de temps pour collecter l'information, la rétention d'information par un fournisseur unique, le coût d'accès aux informations).

Ces obstacles peuvent être appliqués à un type spécifique d'innovation ou au contraire à tous les types d'innovation, le tableau suivant montre également quels types d'innovation sont concernés pour chacun des obstacles. Toutes les entreprises doivent répondre aux questions sur les obstacles liées aux activités d'innovation. Elles peuvent porter sur l'ensemble des types d'innovation ou un sous-ensemble de types.

Tableau n° 10 : Les facteurs qui entravent les activités d'innovation.

Domaine de pertinence	Innovation produit	Innovation procédé	Innovation commerciale	Innovation organisationnelle
Facteurs de coût				
-Risques perçus comme excessifs	+	+	+	+
-Coût très élevé	+	+	+	+
-Manques de fonds propres	+	+	+	+
-Manque de financement à partir de source extérieurs à l'entreprise	+	+	+	+
-Capital risque	+		+	+
-Sources publiques de financement	+	+	+	+
Facteurs liés aux connaissances				
-Potentiel d'innovation (R-D, conception, ...)	+	+	+	+
-Manque de personnel qualifié :	+	+	+	+
-A l'intérieur de l'entreprise	+	+	+	+
- Sur le marché de travail	+	+	+	+
-Manque d'information sur la technologie	+	+	+	+
	+	+	+	+

<p>-Manque d'information sur les marchés</p> <p>-Insuffisances dans la disponibilité de services externes</p> <p>-Difficulté à trouver des partenaires en coopération pour :</p> <p>-La mise au point de produits ou de procédés</p> <p>-L'établissement de partenariats de commercialisation</p> <p>-Rigidité organisationnelle à l'intérieure de l'entreprise :</p> <p>-Attitude de personnel à l'égard du changement</p> <p>-Attitude de l'encadrement à l'égard de changement</p> <p>-Structure de la direction de l'entreprise</p> <p>-Incapacité d'affecter du personnel aux activités d'innovation en raison des impératifs de production</p>	+	+	+	
<p>Facteurs de marché</p> <p>-Demande incertaine de biens et de services innovants</p> <p>-Marché potentiel dominé par des entreprises établies</p>	+		+	
<p>Facteurs institutionnels</p> <p>-Manques d'infrastructures</p> <p>-Faiblesse des droits de propriété</p> <p>-Législation, réglementation, normes, fiscalité</p>	+	+	+	
<p>Autres raisons de ne pas innover</p> <p>-Pas de nécessité d'innover en raison d'innovation antérieures</p> <p>-Pas de nécessité d'innover en</p>	+	+	+	+

raison d'un manque de demande d'innovation				
---	--	--	--	--

Source : OCDE, « manuel d'OSLO : principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation », 3^{ème} Edition, 2005, page, 129, 130.

Les innovations une fois mises en œuvre doivent être protégées.

II.4. La protection de l'innovation

Les entreprises ne peuvent rentabiliser leurs dépenses de recherche que si elles sont en mesure de s'approprier les bénéfices de leurs innovations en se protégeant contre les imitations de leurs concurrents par exemple les entreprises doivent utiliser plusieurs méthodes d'appropriations⁹⁴. Parmi ces méthodes, on trouve les brevets qui sont le type de protection le plus utilisé par les entreprises, l'enregistrement des dessins qui est une méthode de protection de l'aspect esthétique du produit. L'entreprise peut aussi utiliser l'image et la marque, les droits d'auteurs.

D'après PASCAL CORBEL⁹⁵, le brevet est source d'innovation et de créativité, il est alors nécessaire d'en détailler un peu plus sur le brevet et sa façon de participer au processus d'innovation.

La fonction principale et traditionnelle du brevet est la protection de l'invention pendant une durée qui est, généralement, de vingt ans mais le déposant doit fournir un descriptif détaillé de cette invention. Les informations concernant cette dernière seront publiées un peu partout dans le monde à travers des bases de données destinées aux brevets.

Pour éviter que le brevet ne soit copié, il faut rajouter des actifs complémentaires pour une protection efficace et durable de l'invention. Il peut alors s'agir de l'insertion d'une complexité technologique au sein du produit ou des procédés rendant plus coûteux et donc plus difficile le copiage ou l'imitation.

Il y a lieu d'utiliser des marques, dessins et des modèles. Le type d'actifs complémentaires dépend du type de l'industrie. Lorsque les connaissances technologiques à protéger sont codifiable, le brevet est un moyen de protection de qualité forte car les

⁹⁴ www.Wipo.int/about-ip/fr.

⁹⁵ PASCAL CORBEL, CHRISTIAN LE BAS, les nouvelles fonctions du brevet, approches économiques et managériales, édition ECONOMICA, Paris 2012, p 46.

opportunités de copiage sont minimales, mais quand les connaissances technologiques sont non codifiables, le brevet est un système de protection de qualité faible car les opportunités d'imitation sont élevées.

Le brevet est actuellement considéré comme un outil de coordination et de collaboration. En effet, il est considéré comme un moyen de signaling, autrement dit, il permet à l'entreprise de situer les concurrents et développer des partenariats. Il facilite la création des marchés de technologies même hautement codifiées et l'échange des savoirs faire tacites puisqu'il favorise les partenariats. Le brevet permet ainsi de signaler les compétences des collaborateurs et réduire les soucis d'asymétrie informationnelle. Nous pouvons dire alors que le brevet dans ce cas est considéré comme un out put or selon PASCAL CORBEL, le brevet est un in put dans le processus d'innovation.

➤ **Le brevet comme in put dans le processus d'innovation**

La veille technologique permet de collecter des informations dans des bases de données brevet, celles-ci sont un gisement d'information en termes de connaissances technologiques, en effet, les publications brevet permettent de connaître le détail des informations relatives au développement des technologies antérieures et celles du futur. Il est considéré comme une source d'innovation et de créativité.

La consultation de brevets aide à déterminer les axes de recherche car il permet d'obtenir des informations, créer de nouvelles solutions (notamment en favorisant la créativité collective), l'orientation et la valorisation des innovations.

En fait, l'étude des informations se trouvant dans les brevets des autres firmes sert à trouver de nouvelles solutions et ne pas être freiner par la concurrence.

⇒ **Le Brevet** : c'est un droit exclusif accordé sur une invention. D'une manière générale, un brevet confère à son titulaire le droit de décider si et comment l'invention peut être utilisée par les tiers. En contrepartie, le titulaire du brevet divulgue au public l'information technique relative à l'invention dans le document du brevet publié.

⇒ **Les dessins** : ils sont constitués par l'aspect ornemental (décoratif) ou esthétique d'un objet.

-
- ⇒ **La marque de fabrique** : est un signe permettant de distinguer les produits ou services d'une entreprise de ceux des autres entreprises.
 - ⇒ **Les droits d'auteurs** : sont un terme juridique utilisé pour décrire les droits des créateurs sur leurs œuvres littéraires et artistiques.
 - ⇒ **Les accords de confidentialité et commerciale** : ce sont des accords qui s'établissent entre l'entreprise et les autres organisations permettant de ce fait de protéger les travaux de recherche et développement mais aussi de collaborer avec d'autres organisations dans ces activités.

Nous pouvons dire alors que l'innovation peut connaître le succès ou bien l'échec. En effet, selon le manuel d'OSLO⁹⁶ l'innovation peut être réussie ou avortée. Dans le premier cas, il y a réalisation du produit ou du procédé technologiquement nouveau ou amélioré. Dans le second cas, la réalisation du produit ou du procédé technologiquement nouveau ou amélioré est avortée soit parce que le projet se heurte à des problèmes, soit parce que l'idée est vendue à une autre entreprise ou les conditions du marché ont changé.

Cela nous permet de dire que l'innovation peut aider les entreprises à être compétitive.

II.5. L'innovation et compétitivité

Aujourd'hui dans le jeu concurrentiel mondial, l'avantage compétitif n'est plus seulement le prix mais la capacité à définir de nouveaux produits, à modifier rapidement les procédés de fabrication, à organiser la production et la construction de façon plus flexible. Il faut trouver une configuration favorable dans les trois domaines d'innovation: procédés, produits et méthodes.

L'innovation est une façon dynamique d'éviter la perte d'un avantage concurrentiel en renouvelant sans cesse les avantages existants. En effet, l'innovation peut permettre d'éviter le déclin d'un produit ou conduire à l'émergence d'une nouvelle technologie. Ce qui rend l'entreprise compétitive.

La compétitivité d'une entreprise, source de succès ou d'échec, est généralement la résultante d'actions volontaristes de progrès que l'on peut classer en cinq groupes, selon leur

⁹⁶ Le manuel d'OSLO, la mesure des activités scientifiques et technologiques, principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données technologiques, commission européenne, 1997, P46.

nature et leur point d'application dans les fonctions de l'entreprise : d'efficacité, productivité, qualité, réactivité et nouveauté. Les principaux points d'application de ces actions sont les suivants :

- **Efficacité** : en particulier l'efficacité des fonctions indirectes, du système d'information, du réseau de ventes.
- **Productivité** : il s'agit le plus souvent de mesurer la productivité des fonctions de production, des investissements.
- **Qualité** : au sens large de la qualité, celle de l'organisation, des procédures, de la communication.
- **Réactivité** : le délai de réaction de l'entreprise en matière de distribution, de services aux clients, de nouveaux lancements.
- **Nouveauté** : c'est la capacité de l'entreprise à renouveler les technologies, à maîtriser les conceptions innovantes.

Bien que les facteurs caractérisant ces actions contribuent tous à évaluer le positionnement relatif de l'entreprise par rapport à ses concurrents, le facteur compétitivité, qui en est la résultante, est le plus directement représentatif des avantages concurrentiels liés à la maîtrise des technologies et à leur mise en œuvre par l'entreprise dans le cadre de chacune des actions de progrès.

Ce n'est pas la technologie elle-même qui peut expliquer la compétitivité de l'entreprise, car il n'y a pas de liaison directe entre « technologie » et « compétitivité » : le passage de l'un à l'autre se fait à travers l'innovation, qui peut apparaître ainsi comme un véritable transformateur du potentiel (les ressources technologiques) en bien économique (les produits).

L'entreprise doit entretenir un savoir-faire à travers les moyens et les connaissances, c'est-à-dire les ressources technologiques que l'entreprise détient ou auxquelles elle a accès chez des partenaires ou des fournisseurs de son environnement professionnel, par exemple la politique technologique pour chaque entreprise consiste à définir, pour chaque fonction ou pour chaque segment de la chaîne de valeur, quelles sont les technologies accessibles qu'elle doit maîtriser pour soutenir son potentiel d'innovation en se basant sur les compétences et le

pouvoir innovant des hommes chargés de conduire la politique produits la politique industrielle, la politique commerciale, de l'entreprise, sources d'innovation⁹⁷.

La technologie est également une arme à laquelle les entreprises peuvent avoir recours pour se forger un avantage concurrentiel qui leur permettra de maintenir ou de renforcer leur position par rapport aux concurrents. Elle est l'une des composantes essentielles à partir desquelles sont définies les performances des entreprises. Donc, l'évolution technologique influe sur la croissance, le potentiel de développement de ces entreprises, c'est-à-dire, sur leur valeur. Elles modifient l'importance relative des divers facteurs clés de succès sur lesquels va se jouer la structure concurrentielle de l'entreprise en s'appuyant sur la technologie pour transformer à leur profit les règles du jeu concurrentiel.

En effet, dans un contexte totalement mouvant, l'innovation doit être instillée et devenir une composante à part entière de la stratégie de l'entreprise. Maîtriser le processus d'innovation suppose alors une perméabilité entre les fonctions de l'entreprise, son insertion dans une nébuleuse tout autant technologique, économique, financière, commerciale qu'organisationnelle. Activer le processus d'innovation pousse l'entreprise à aménager sa structure pour qu'il y ait une réalité d'évolution. En ce sens, l'innovation est l'instrument qui permet à l'entreprise de s'adapter à l'instabilité du système économique. Elle est l'instrument clé sans lequel l'entreprise ne peut garantir son devenir.

⁹⁷ Jean Michel RIBAUT, Bruno MARTINE, Daniel LEBIDOIS « le management de technologies, édition organisation, 1991, page, 41, 42, 43.

Conclusion

L'entreprise doit implanter un système de veille technologique qui a pour but de surveiller son environnement, c'est-à-dire devancer les changements technologiques, appréhender les innovations techniques et promouvoir la politique de recherche et de développement de l'entreprise. Elle cherche à identifier les produits, les technologies et les procédés de fabrication mis en œuvre par les clients, les fournisseurs et les concurrents de l'entreprise, afin de suivre les évolutions du marché, de se réorienter en fonction des changements technologiques et de mettre en place des procédures de protection de l'innovation qui lui permettra de s'adapter ou d'anticiper et cela à travers l'amélioration du processus d'innovation.

Le but étant de créer un avantage concurrentiel qui est considéré comme étant une preuve de la pérennité de l'entreprise innovante. Il représente la capacité à définir de nouveaux produits, à modifier rapidement les procédés de fabrication et la flexibilité de l'entreprise.

Chapitre III :
Intelligence compétitive adaptée au
processus d'innovation au sein de
l'ENIEM

Chapitre III : Intelligence compétitive adaptée au processus d'innovation au sein de l'ENIEM

Introduction

Au lendemain de l'indépendance, l'Algérie a opté pour une économie planifiée où l'Etat joue un rôle important dans l'économie nationale, mais avec la chute du prix des hydrocarbures dans les années quatre vingt, elle est passée à une économie de marché.

Avec l'ouverture économique et l'adoption du principe de concurrence, les entreprises publiques monopolistiques sont confrontées à un nouveau contexte économique et concurrentiel.

C'est la raison pour laquelle l'Etat Algérien et les entreprises nationales doivent mettre en place une intelligence économique et compétitive afin de faire face à la concurrence qualifiée de mondiale. Ces concepts sont tout à fait récents en Algérie. En effet, avec une décennie (2005-2015) d'existence timide en Algérie, l'intelligence économique et compétitive est une discipline peu connue des académiciens et trop négligée des praticiens. Il y a alors un véritable problème de formation dans ce domaine. Notons que le peu de formations existantes en Algérie en termes d'intelligence économique et compétitive sont inspirées des modèles occidentaux.

Nous allons présenter dans ce chapitre les différents travaux réalisés par le gouvernement algérien en termes d'intelligence économique puis nous entamerons celle de l'intelligence compétitive au sein de l'une des entreprises publiques algériennes qui est l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electro Ménager (ENIEM).

Section I : L'intelligence économique

Les entreprises algériennes comme leurs homologues occidentales doivent faire face et contourner les différentes menaces et saisir les différentes opportunités que l'environnement actuel recèle. En effet, l'un des outils les plus utilisés est l'intelligence économique et compétitive.

Nous avons choisi de présenter en premier ce qu'est l'intelligence économique en Algérie afin de mettre en lumière la volonté gouvernementale en vue de promouvoir une culture managériale fondée sur ce concept. Dans un deuxième point, on présente l'une de entreprises qui est censée d'appliquer la veille stratégique.

I.1.L'intelligence économique en Algérie

L'intelligence économique en Algérie représente un outil de développement et de compétitivité pour ses entreprises, or ces dernières sont généralement influencées par les modèles anglo-saxons et européens d'où la nécessité de mettre en place un modèle d'intelligence économique qui réponde aux exigences nationales en vue d'une meilleure adéquation avec les besoins locaux.

Nous présenterons dans ce point l'historique de l'intelligence économique en Algérie, sa définition ainsi que ses différentes composantes.

I.1.1. Historique de l'intelligence économique en Algérie

Cet historique⁹⁸ peut être présenté sous forme de périodes, ces dernières étant les plus marquantes de l'intelligence économique en Algérie.

2005 : Organisation du premier colloque international sur l'intelligence économique à Alger par Network Technology and Security Solutions (NT2S)⁹⁹ sous le thème « De la veille stratégique à l'intelligence économique ». Depuis plusieurs manifestations ont été organisées.

⁹⁸A. BAZIZ, L. QUONIAM, D. RAYMOND, quels modèles d'intelligence économique pour l'Algérie ? Quelques pistes de réflexion, séminaire international sur l'intelligence économique : Un enjeu majeur de Compétitivité - HEC Alger - 21 & 22 Mai 2014, P 6-7.

⁹⁹NT2S est une société spécialisée dans le domaine de la technologie de l'information et offre ses services aux entreprises dans les spécialités ci-dessous : • INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET VEILLES, • MANAGEMENT, • GMAO & ERP, •

Chapitre III : Intelligence compétitive adaptée au processus d'innovation au sein de l'ENIEM

2006 : Le gouvernement algérien adopte officiellement l'intelligence économique comme démarche d'anticipation et de projection dans le futur, fondée sur les liens unissant les réseaux des entreprises et ceux des opérateurs économiques.

2007 : Une spécialité de l'intelligence économique de niveau 2 a été créée à l'université de formation continue (UFC) d'Alger.

Plusieurs assises ont été réalisées entre 2007 et 2011. Elles se sont déroulées en ALGERIE entre experts venus pour la major partie de France mais il y avait absence de praticiens algériens.

2008 : Création de la direction générale pour l'intelligence économique- étude et prospective (DGIEEP) par décret exécutif n°08/101 du 25/03/2008 portant organisation de l'administration centrale du ministère de l'industrie et de la PME/PMI et la promotion de l'investissement. Son rôle est d'accompagner les entreprises algériennes dans leurs démarches de veille et d'intelligence économique. La mise en place de cette structure répondait aux exigences induites par la mise en œuvre de la stratégie industrielle examinée lors des assises de l'industriel tenues les 26, 27 et 28 Février 2007 visant à améliorer de façon systématique et méthodique la compétitivité des industries algériennes.

2010 : La DGIEEP publie un manuel de formation en intelligence économique en ALGERIE.

Le gouvernement algérien conscient de l'enjeu de l'intelligence économique et du besoin en formation dans ce nouveau domaine a mis en place un manuel de formation¹⁰⁰ avec l'aide d'un cabinet algérien de conseil « Veil Tech ». Il s'agit d'une étude réalisée auprès de 30 entreprises industrielles nationales dans divers secteurs.

L'objectif principal de ce document dit de référence est de mettre en place un processus de formation qui permettrait de renforcer les capacités des cadres et dirigeants des entreprises algériennes en matière d'intelligence économique et de veille stratégique. En fait, il s'agit de l'amélioration de leurs compétences et de leurs savoirs afin de faire face aux différents problèmes tant nationaux qu'internationaux.

SECURITE DES SYSTEMES D'INFORMATION. <http://www.formation-dz.com/ecole-organisme/81-nt2s-network-technology-and-security-solutions>. (Vu le 18 /08/2015 à 13h30).

¹⁰⁰ Direction générale de l'intelligence économique, des études et prospectives, manuel de formation en intelligence économique en ALGERIE, septembre 2010, P5.

Chapitre III : Intelligence compétitive adaptée au processus d'innovation au sein de l'ENIEM

En fait, ce manuel devra être une aide précieuse pour les industries algériennes mais toutefois, la DGIEEP devra avoir un retour d'information, un feed back, pour savoir et pouvoir mettre en place les corrections nécessaires. En effet, les entreprises nationales doivent bien cerner leurs besoins de façon plus précise et plus exhaustive possible, notamment en termes du niveau des formateurs, la fiabilité des prestataires avec les normes en vigueur, applicabilité des connaissances et adéquation des formations avec les conditions des entreprises.

2011 : Réalisation de la première édition du challenge francophone VEILLE organisé par le magazine français « VEILLE MAGAZINE ». Le jury a retenu une candidature algérienne : Mohammed Faouzi BOUCHELOUKH, primé pour son « système de veille, démarche stratégique chez FERTIAL, groupe de production d'ammoniac et de fertilisants en ALGERIE ».

Au cours de la même année, l'Institut Supérieur de Gestion et de Planification (ISGP) lance en collaboration avec le ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement, un master en intelligence économique et management stratégique destiné aux entreprises. La tutelle a pour objectif alors via ce plan de formation de créer des formations ayant un contenu algérien et de favoriser la collaboration bénéfique entre les industries, les cabinets de prestation et les instituts de formation.

2012 : l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM) propose un master professionnel en intelligence économique avec des experts nationaux et internationaux.

Nous constatons qu'il y a une mise en place de formations algériennes au niveau des organismes de formation dont le contenu doit être en adéquation avec le contexte national. Toutefois, le concept d'intelligence économique étant nouveau à nos entreprises, il y a lieu de tenir compte des expériences des états étrangers.

I.1.2. Définition et composantes de l'intelligence économique en Algérie

Pour la DGIEEP l'intelligence économique « est l'ensemble des actions de surveillance de l'environnement national et international en vue recueillir, traiter, analyser et diffuser toute information utile aux acteurs économiques. Elle intègre la protection (sécurité)

Chapitre III : Intelligence compétitive adaptée au processus d'innovation au sein de l'ENIEM

de l'information ainsi produite et son utilisation dans des actions d'influence et de lobbying »¹⁰¹.

Il s'agit de la définition officielle donnée par le gouvernement algérien décrivant ainsi le cycle de l'information qui est la collecte, le traitement et la diffusion de l'information afin de contribuer à la prise de décision. Tout en mettant l'accent sur les actions de protection et d'influence.

Nous remarquons ainsi que cette définition ne diffère pas de celle donnée par les français. De cette définition nous pouvons relever les composantes de l'intelligence économique. Ces dernières sont : la maîtrise de l'information, sa protection et les actions d'influence et lobbying.

Il faut noter que les composantes de l'intelligence économique en ALGERIE ne sont pas différentes de celles des pays développés notamment la France.

I.1.3. Organismes et entreprises consultés

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

Pour l'administration centrale du Ministère, les entretiens ont eu lieu avec les cadres des diverses Directions et Divisions. (Voir l'annexe n°1).

La DIEEP a fait une étude sur la situation des entreprises algériennes en matière d'intelligence économique et de veille stratégique.

Les entreprises ayant fait objet de cette recherche sont présentées dans un tableau. (Voir l'annexe n°2). Le tableau représente les différentes entreprises consultées et permet ainsi de démontrer la richesse du tissu industriel algérien.

¹⁰¹Idem, P12.

I.1.4. Les caractéristiques des entreprises étudiées

En matière d'intelligence économique, la situation de nos entreprises est assez disparate suivant les secteurs et le statut public ou privé.

Les entretiens menés auprès des principaux responsables consultés révèlent quelques caractéristiques des entreprises étudiées qui se présentent comme suit :

- Surveillance peu sensible de l'environnement qui rend difficile la satisfaction des besoins en information, en particulier l'environnement réglementaire qui est perçu comme étant très hostile et très instable et la concurrence étrangère déloyale qui pose de gros problèmes à presque toutes les entreprises industrielles ;
- Les entreprises Algériennes ne disposent pas des moyens qui leurs permettent de produire des informations suffisantes (c'est-à-dire ne disposent pas de bases d'informations), ce qui engendre un déficit au niveau de la communication et de la diffusion des informations mais aussi au niveau d'identification des ressources disponibles cela permet aux entreprises étrangères de profiter de cette situation ;
- Certaines entreprises ne donnent pas beaucoup d'importance à l'information qui est considérée comme étant une source stratégique, en se basant sur l'information informelle, donc, il n'existe pas un département de système d'information ;
- Les entreprises qui ont un système d'information ont des problèmes liés à l'efficacité à cause de l'inexistence d'un réseau informatique intégrant l'automatisation de toutes les fonctions mais aussi il n'y a pas de coordination entre l'organisation, les compétences et le système d'information lui-même, c'est-à-dire que l'information est détenue par quelques éléments dans l'entreprise (il n'y a pas de partage d'information, autrement dit, aucune transversalité) ;
- Sous-évaluation du patrimoine documentaire interne, généralement encore sous format papier, cela est dû au manque de structures de Gestion Électronique Documentaire ou d'archivage électronique structuré, et problèmes d'accès aux ressources, tierces ou externes (Registre du Commerce, Douane, Impôts,...).

Chapitre III : Intelligence compétitive adaptée au processus d'innovation au sein de l'ENIEM

- Les travaux, études et actions diverses sont essentiellement effectués en mode vertical, ce qui engendre des synergies d'équipe très peu perceptibles et cela est dû à la méconnaissance mutuelle (il n'y a pas de relation d'ajustement mutuel) des équipes pouvant contribuer au succès des projets ;

- Il y a un manque en ce qui concerne les études prospectives, les études de marché exhaustives.

Cette étude de terrain réalisée dans une logique d'intelligence économique et de veille stratégique a conduit à un classement des organismes et entreprises du secteur de l'industrie par rapport à leur pratique de veille et de l'intelligence économique, on distingue trois catégories d'entreprises:

- ✓ **La petite entreprise** : elle est dominée par une gestion de "type familial" dont le système d'information est plutôt archaïque, non structuré, parfois même inexistant et non intéressée par la mise en place d'un système d'intelligence compétitive, surtout par méconnaissance;
- ✓ **Moyennes entreprises et organismes** : ils sont structurés formellement avec un système d'information fonctionnel, parfois performant, ayant déjà quelques activités de veille implicite, très intéressés à la veille stratégique et disposés à mobiliser des ressources dans ce sens ;
- ✓ **Grandes entreprises et organismes** : ils ont des activités de veille organisées dans des structures et intéressées pour intégrer ces actions dans un système intelligence économique.

I.1.5. L'intelligence économique dans les entreprises algériennes

La démarche d'intelligence économique propose aux cadres et aux personnels concernés un plan d'étude et des contenus de programme adaptés au mieux à leur situation.

La définition proposée par le manuel de formation est identique à celle définie par les Français exactement celle définie par le X^{ème} plan des travaux du commissariat général : intelligence économique et stratégie des entreprises, France 1994.

Chapitre III : Intelligence compétitive adaptée au processus d'innovation au sein de l'ENIEM

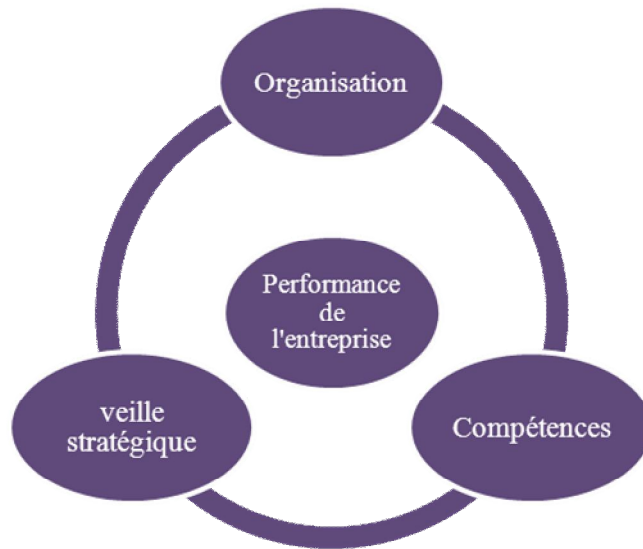
L'intelligence économique est alors la maîtrise totale de l'information stratégique qui permet d'assurer la compétitivité de l'économie et la sécurité de l'Etat et des entreprises. Elle est considérée comme étant une grille d'analyse indispensable à la lecture des enjeux de la société de l'information en se basant sur l'analyse des informations qui sont porteuses de compétences techniques, économiques, commerciales, financières, mais aussi elle se charge de la protection de données ou de sites sensibles.

Pour réussir cette intelligence économique, une formation est nécessaire afin de former des spécialistes et des professionnels qui permettent de conduire des projets de mise en œuvre de dispositifs d'intelligence économique. Ces actions de formation se situent aussi bien au niveau macro-économique, en tant que politique publique, qu'au niveau des entreprises dans le cadre de leur stratégie (veille stratégique). On trouve qu'il y a plusieurs acteurs et chaque acteur a son métier qui est défini dans le cadre de l'intelligence économique ou veille stratégique cela étant basé sur des savoirs et des savoir-faire acquis au cours d'une formation formalisée par un diplôme et une fonction identifiée correspondant à un besoin identifié de compétences requérant une qualification et une procédure de recrutement.

Le but de tout projet d'intelligence économique et de veille stratégique est de concevoir et mettre en œuvre un système d'intelligence économique intégré à l'organisation en commençant par la formation en choisissant les acteurs qui vont exercer les métiers de cette activité pour enfin, atteindre les objectifs visés par l'application de l'intelligence économique et de veille stratégique, les différents métiers (qui sont autant d'expertises) doivent être coordonnés selon un schéma d'organisation et des processus de traitement de l'information propres à chaque entreprise. Le schéma suivant nous permet d'expliquer la relation existante entre l'organisation (les tâches ou fonctions de l'entreprise), les compétences et la veille stratégique.

Chapitre III : Intelligence compétitive adaptée au processus d'innovation au sein de l'ENIEM

Schéma n°12: La coordination entre organisation, compétences et veille stratégique.



Source : Schéma élaboré par nos soins à partir du manuel de formation en intelligence économique en Algérie.

I.1.6. La formation comme moyen important pour réussir l'intelligence économique

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

- Les insuffisances du système d'information : la circulation de l'information, les réseaux, les infrastructures des technologies de l'information et de la communication ;
- Le niveau de la culture de l'information chez les cadres : leur sensibilité à l'information comme ressource stratégique ;
- Leur sensibilité à l'environnement et la nécessité de sa surveillance ;

Chapitre III : Intelligence compétitive adaptée au processus d'innovation au sein de l'ENIEM

- Leur capacité dans la maîtrise de l'information ;
- Leur réflexe de protection de l'information.

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

Le plan de formation élaboré par le gouvernement algérien peut être résumé sous forme de tableau.

Tableau n°11 : Le plan de formation sur l'intelligence économique en Algérie.

Axe	Module	Intitulé	Durée
Axe 1 : Les préliminaires : connaissances requises pour comprendre la mise en œuvre et le fonctionnement d'un système d'intelligence économique.	Module1	Environnement de l'entreprise, compétitivité et mondialisation.	4 jours (28 heures).
	Module 2	Innovation et rôle de l'intelligence économique.	4 jours (28 heures).
	Module3	Stratégie d'entreprise et construction de décision stratégique :	4 jours (28 heures).

Chapitre III : Intelligence compétitive adaptée au processus d'innovation au sein de l'ENIEM

		le rôle de l'intelligence économique.	
	Modules 4	Le management de l'information et de la connaissance et intelligence économique.	5 jours (35 heures).
Axe2 : la production d'information, processus et système de veille stratégique.	Module 5	Le projet intelligence économique : les méthodologies de mise en œuvre	4 jours (28 heures).
	Module 6	Le processus de veille stratégique dans le système d'intelligence économique.	5 jours (35 heures).
	Module 7	La pratique de la veille stratégique : méthodes, techniques et outils.	5 jours (35 heures).
	Module 8	Diffusion de l'information en intelligence économique : communication interne et intranet.	5 jours (35 heures).
Axe3 : L'utilisation défensive et offensive de l'information, protection et influence.	Module 9	La sécurité de l'information, protéger le capital immatériel.	3 jours (21 heures).
	Module 10	Influence, contre influence et lobbying dans le système	3 jours (21 heures).

Chapitre III : Intelligence compétitive adaptée au processus d'innovation au sein de l'ENIEM

		d'intelligence économique.	
Volume total			42 jours (294 heures).

Source : DGIEEP, op cit, P40.

Ce tableau nous permet de mettre en avant les différents modules qui ont été programmés pour former les cadres des industries algériennes en matière d'intelligence économique et de veille stratégique, de là nous constatons qu'il s'agit d'un programme assez riche et bien organisé en vue d'une meilleure maîtrise et mise en pratique de ce nouveau concept.

Il y a aussi organisation de manifestations scientifiques (colloques, séminaires, conférences destinées essentiellement au top management) et formations qualifiantes (ce sont des formations de courtes durées destinées au personnel opérationnel et technique)¹⁰².

I.1.7. L'objectif de la mise en œuvre de l'intelligence économique et de veille stratégique

Nous pouvons citer quatre objectifs¹⁰³ principaux de l'Etat algérien :

- Diffusion d'une culture de l'intelligence économique permettant de développer une vision collective et pluridisciplinaire.
- La création d'une synergie public-privé et la création d'une relation basée sur la confiance mutuelle.
- La protection et la sécurité du patrimoine technologique et industriel de l'ALGERIE, donc la mise en place d'un dispositif de veille.
- La mise en place d'une fonction prospective par la mise en système les institutions publiques, les entreprises, les universités, les centres de recherches.

L'intelligence économique et compétitive est un outil qui permet aux entreprises de collecter l'information, la traiter et la diffuser au sein de l'organisation, cela permet de

¹⁰²DGIEEP, op cit, P40.

¹⁰³A. BAZIZ, L. QUONIAM, D. RAYMOND, op cit, P7.

Chapitre III : Intelligence compétitive adaptée au processus d'innovation au sein de l'ENIEM

développer l'entreprise, mais est-ce que les entreprises algériennes ont respecté les exigences de l'intelligence économique et compétitive?

Pour répondre à cette question, on a réalisé une étude au sein d'une entreprise algérienne qui est censée appliquer l'intelligence compétitive et qui a participé à l'entretien réalisé par le ministre de l'industrie, il s'agit de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager ENIEM. Nous allons présenter en premier cette entreprise puis présenterons l'analyse de la veille stratégique faite au niveau de celle-ci.

I.2. Caractéristiques et organisation de L'ENIEM

Dans ce point, nous allons présenter l'historique et l'organisation de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager ainsi que ses activités.

En second point, nous présenterons l'unité au sein de laquelle nous avons effectué notre stage.

I.2.1. Historique et évolution de l'entreprise

Nous pouvons résumer l'historique et l'évolution de l'entreprise en présentant les périodes les plus marquantes de la vie de celle-ci.

De 1977-1980 : L'entreprise a commencé par la fabrication de petits appareils ménagers tels que le moulin à café, les sèche-cheveux. Le lancement a été réalisé par l'entreprise allemande DIAG.

De 1980-1986 : C'est une période caractérisée par la maîtrise du processus de production par le personnel de l'entreprise.

De 1986-1988 : C'est la mise en place d'une nouvelle ligne de réfrigérateurs et congélateurs avec le partenaire japonais Mitsu-Toshiba.

De 1989-1991 : Extension de l'unité cuisson chargée de la production des cuisinières et réchauds plats avec le partenaire italien Intercoop /Techno gaz.

De 1992-1996 : La mise en place de l'usine de fabrication congélateurs horizontaux du partenaire libanais LEMATIC, reprise du montage des petits appareils ménagers en janvier

Chapitre III : Intelligence compétitive adaptée au processus d'innovation au sein de l'ENIEM

1993, réalisation du radiateur à gaz butane en février 1993 et la réalisation du projet réfrigérateur 5201 au cours du premier semestre de l'année 1995.

De 1996 à 1998: L'ENIEM a adopté une nouvelle stratégie de portefeuille et elle s'est réorganisée en filiales. De ce fait l'ENIEM est devenue un Groupe (ENIEM-Groupe) ;

De 1998 à 2015 : Réorganisation de l'entreprise en trois unités de production (climatisation, froid et cuisson), une unité de prestations techniques et une unité commerciale.

Notons que depuis 1998, l'ENIEM n'a pas connu d'évolution, elle est restée telle quelle pendant dix ans.

I.2.2. Organisation et caractéristiques de l'entreprise ENIEM

L'entreprise Nationale des Industries de l'Électroménager (ENIEM) est issue de la restructuration de l'ex-société nationale de fabrication et du montage du matériel électrique et électronique (SONELEC). L'ENIEM a été créée en janvier 1983 en gardant les fonctions assignées par l'entreprise-mère. Elle est érigée en société par actions en octobre 1989, elle a pour principale mission d'assurer la production, le montage, le développement et la recherche dans le domaine de l'électroménager. L'ENIEM a une gamme de produits très large, elle produit tous types de réfrigérateurs, de congélateurs, de cuisinières et de climatiseurs et des appareils de cuisson, de lavage, ainsi que les lampes à incandescence. Elle a aussi une autre activité qui consiste dans le montage du petit appareil électroménager domestique (robots de cuisine, moulins à café, hachoirs, mixeurs, sèche-cheveux, etc.)

L'ENIEM est organisée en trois principales unités de production, qui sont l'Unité Froid, Cuisson et Climatisation, connues sous le nom du Complexe d'appareils ménagers (CAM), situé à dix kilomètres du chef-lieu de Tizi-Ouzou, l'Unité Sanitaires de Miliana (fabrication de baignoires, éviers, lavabos, receveurs de douche), et l'Unité Lampes de Mohammadia, wilaya de MASCARA pour la fabrication de lampes. Chacune de ces unités est organisée en différentes directions. Leader de l'électroménager en Algérie, l'ENIEM possède de grandes capacités de production et une expérience pertinente de plus de 30 ans dans la fabrication et le développement dans les différentes branches de l'électroménager.

Chapitre III : Intelligence compétitive adaptée au processus d'innovation au sein de l'ENIEM

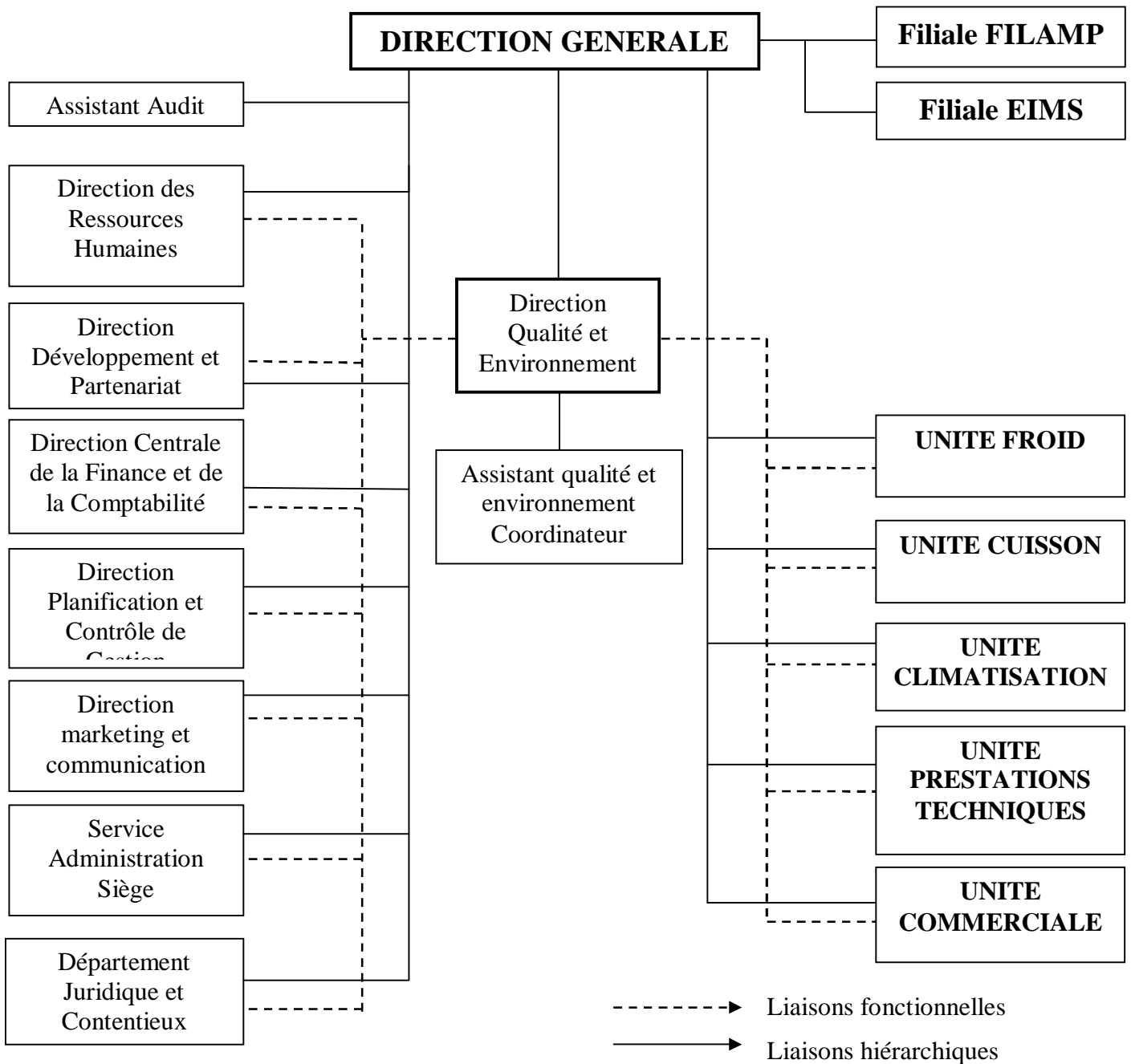
En juin 1998, l'ENIEM fut la première entreprise à l'échelle nationale à obtenir la certification pour la norme Internationale ISO 9002/ 94 auprès de l'Agence Française d'Assurance Qualité, certificat qu'elle vient de renouveler avec QMI (Canada). L'ENIEM est confrontée à la concurrence directe des plus grands producteurs mondiaux de l'électroménager, les importateurs en revanche, sous l'égide de lobby occulte, lui livrent une concurrence pour le moins que l'on puisse dire est déloyale selon les cadres avec lesquels nous nous sommes entretenus.

L'effectif global de l'ENIEM, à la fin de l'année 2002, était de 2960 agents, dont 367 cadres, soit un taux d'encadrement de 12,39%. En septembre 2003, l'effectif global de l'ENIEM n'était pas plus de 2836 travailleurs, baisse qui s'explique par le phénomène de mise en retraite proportionnelle. Les ingénieurs d'Etat et d'application ne représentaient respectivement que 1,55% et 0,4% de l'effectif global. Ses effectifs au 31/12/2013 sont de 1984 travailleurs.

L'ENIEM relève du Holding Public INDELEC qui détient la totalité de son capital social, le chiffre d'affaire réalisé par l'ENIEM durant l'exercice 2013 est de 5798 MILLIARDS DE DINARS.

Chapitre III : Intelligence compétitive adaptée au processus d'innovation au sein de l'ENIEM

Schéma n° 13: Organigramme de l'ENIEM



Source : Document interne de l'ENIEM, 2015.

I.2.3. Présentation de l'unité climatisation

Cette unité a pour activités : la transformation de la tôle, le traitement et revêtement de surface (peinture), l'assemblage, l'étude et développement, achats, contrôle qualité, le stockage des matières et des produits finis et la sécurité industrielle.

Elle est constituée d'un atelier presse pour tôlerie et de trois lignes de montage :

- Une ligne pour les climatiseurs ;
- Une ligne pour les machines à laver ;
- Une ligne pour les chauffe-eau / bain ;
- Une ligne pour le RGN (Radiateur à gaz naturel).

L'unité climatisation assure la production d'une gamme variée de climatiseurs énumérée ci-dessous.

- **Climatiseurs split système TAC-09 CHS/RT** : ce sont des climatiseurs développant des puissances de 9000 BTU/H, en mode calorifique de 2780W soit une puissance de 9500 BTU/H. Les dimensions de l'appareil sont 718x240x180 (mm), faisant référence respectivement à la longueur, la hauteur et la profondeur ou la largeur de l'appareil ;
- **Climatiseurs split système TAC-12 CHS/RT** : ce sont des climatiseurs développant des puissances en mode frigorifique de 5280W soit une puissance de 12000BTU/H. Les dimensions de l'appareil sont 770x240x180 (mm), faisant référence respectivement à la longueur, la hauteur et la profondeur ou la largeur de l'appareil ;
- **Climatiseur split système TAC-18 CHS/RT** : ce sont des climatiseurs développant des puissances en mode frigorifique de 5280W qui équivaut à une puissance de 18000BTU/H, et en mode calorifique de 5570W soit une puissance de 19000BTU/H. Les dimensions de l'appareil sont 88x257x210 (mm), faisant référence respectivement à la longueur, la hauteur et la profondeur ou la largeur de l'appareil ;
- **Climatiseur split système TAC-24 CHS/RT** : ce sont des climatiseurs développant des puissances en mode frigorifique de 7017W qui équivaut à une puissance de 24000

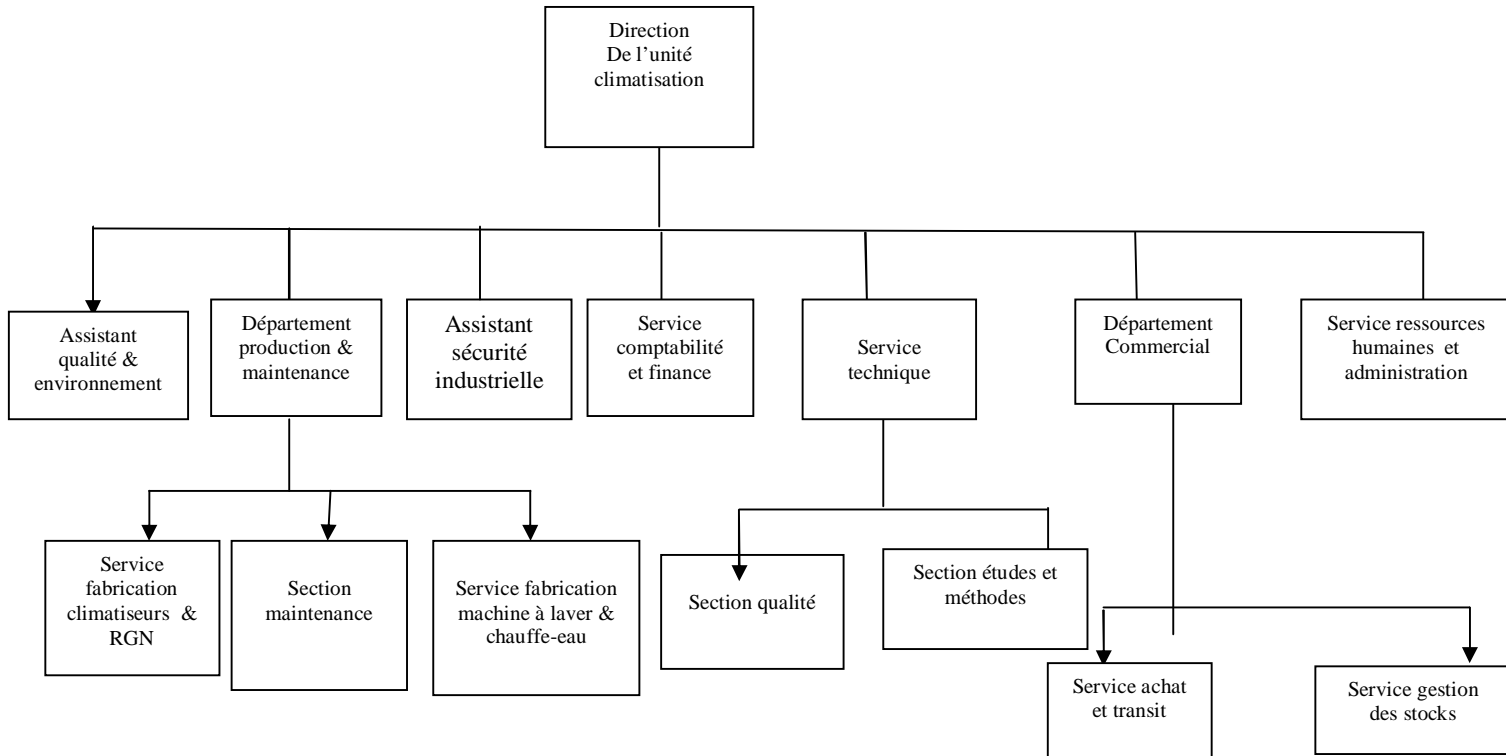
Chapitre III : Intelligence compétitive adaptée au processus d'innovation au sein de l'ENIEM

BTU/H, et en mode calorifique de 7163W soit une puissance de 24500BTU/H. Les dimensions de l'appareil sont 1025x310x180 (mm), faisant référence respectivement à la longueur, la hauteur et la profondeur ou la largeur de l'appareil ;

- **Armoire de climatisation ASTF-H48A5/N** : ce sont des climatiseurs développant des puissances en mode frigorifique de 13500W qui équivaut à une puissance de 46000 BTU/H en mode calorifique de 16300W qui équivaut à une puissance de 55600BTU/H. Les dimensions de l'appareil sont 565/1910/370 (mm), faisant référence respectivement à la longueur, la hauteur et la profondeur ou la largeur de l'appareil.
- **Armoire de climatisation ASTF-H60A5/N** : ce sont des climatiseurs développant des puissances en mode frigorifique de 17500W qui équivaut à une puissance de 60000 BTU/H, en mode calorifique de 19000W qui équivaut à une puissance de 65000BTU/H. Les dimensions de l'appareil sont 565/1910/370 (mm), faisant référence respectivement à la longueur, la hauteur et la profondeur ou la largeur de l'appareil.
- Notons que cette unité prévoit le lancement d'un nouveau climatiseur qualifié d'écologique, il s'agit du R410. L'organigramme de cette unité est représenté ci-dessous.

Chapitre III : Intelligence compétitive adaptée au processus d'innovation au sein de l'ENIEM

Schéma n°14 : Organigramme de l'unité climatisation



Source : unité climatisation ENIEM, 2015.

Après avoir présenté les caractéristiques de l'ENIEM et en particulier celle de l'unité climatisation, on procède à l'étude et l'analyse de la veille stratégique au sein de cette entité.

Section II : La veille stratégique au sein de l'ENIEM

L'entreprise ENIEM active dans le secteur de l'électroménager où la concurrence l'oblige à être à l'écoute de son environnement et donc pratiquer la veille stratégique. Dans ce point, nous allons étudier la veille stratégique au sein de l'ENIEM, nous commencerons alors par la présentation de la veille commerciale au sein de cette entité.

II.1. La veille commerciale

La veille commerciale, comme nous l'avons déjà vue en théorie est une forme d'intelligence appliquée en commerce. Au niveau de l'entreprise ENIEM, il n'y a pas une structuration ou un schéma général pour cette veille, mais on a essayé quand même d'étudier comment elle surveille ses concurrents et ses clients.

II.1.1. La concurrence

L'ENIEM surveille la concurrence pour s'informer de l'état d'évolution des paramètres suivants :

- La gamme des produits des concurrents.
- La performance du produit, son prix, sa disponibilité et le réseau de distribution des concurrents.
- Le SAV et la garantie.
- Le taux de remise que ses concurrents offrent à leurs clients.
- Les nouveaux entrants dans son secteur.
- Les produits de substitution qui existent sur le marché (pour la cuisinière, le micro-onde et le réchaud plat.) .

Cela peut se réaliser avec plusieurs moyens :

- La réalisation des enquêtes sur les marchés,
- La participation à des foires,
- Les données de l'ONS : Office National des Statistiques,

Chapitre III : Intelligence compétitive adaptée au processus d'innovation au sein de l'ENIEM

- Les données du CNIS : Conseil National d'Identification des Statistiques,
- Le réseau de distribution : Il est aussi une source d'informations, car les distributeurs qui travaillent avec des concurrents collectent des informations pertinentes pour l'entreprise ENIEM.

✓ **Analyse de la concurrence**

L'ENIEM fait une analyse concurrentielle en identifiant les marchés pertinents, les concurrents réels et potentiels.

• **Identification du marché pertinent**

L'ENIEM est considérée comme leader de l'électroménager en Algérie. Depuis sa création, elle a placé en priorité le marché national afin de répondre à la forte demande interne et elle le considère comme un marché porteur de profits. Aujourd'hui, la situation a beaucoup évolué, puisqu'il y a le démantèlement du monopole détenu par le secteur public et l'ouverture du marché qui a favorisé l'émergence de nouveaux producteurs et importateurs privés nationaux. Le but principal de l'ENIEM est de satisfaire la demande nationale ; d'ailleurs elle lutte sans cesse face à ses concurrents afin de sauvegarder sa position sur le marché national qui est la seule cible de segmentation, en l'absence d'une stratégie orientée vers l'exportation.

Nonobstant, l'ENIEM participe à des foires internationales qui lui offrent des opportunités d'exportation. En 2006, ENIEM a participé à trois foires qui ont eu lieu à Casablanca, en Tunisie et en Jordanie, en 2014, à Strasbourg.

• **Identification des concurrents réels et potentiels de l'ENIEM.**

Le marché Algérien des produits électroménagers avec son ouverture aux produits étrangers est devenu très concurrentiel et diversifié. On peut présenter les concurrents importants de l'ENIEM qui se trouvent dans le marché Algérien, selon les gammes dans le tableau suivant :

Chapitre III : Intelligence compétitive adaptée au processus d'innovation au sein de l'ENIEM

Tableau n° 12 : Les concurrents de l'ENIEM

Gamme	Marque	Nom de concurrent	Produit
Froid	Samsung	SAMHA (montage)	Réfrigérateurs (PM.CM) tous types
	LG	ES.SALAM électronique (montage)	Réfrigérateurs (tous types)
	ARISTON MAX WELL PROFILO		Réfrigérateurs (tous types)
	CRISTOR	Groupe ABBABOU électronique CRISTOR	Réfrigérateurs
	CHAFFOTEAU Maury	VORTIC/ FRIGOR (montage)	Réfrigérateurs
	MORSI	SARL MORSI (montage)	Congélateurs (montage) Frigo présentoir Réfrigérateurs
	ROWA Whirlpool	Groupe TELEMEX SGEN/ SPA (montage)	Réfrigérateurs
	MONT BLANC	ELECTROSTAR (montage)	Réfrigérateurs
	SONY BROADCAST	BYA électronique (montage)	Réfrigérateurs

Chapitre III : Intelligence compétitive adaptée au processus d'innovation au sein de l'ENIEM

Cuisson	Samsung	SAMHA (montage)	MICRO-ONDES
	LG	ES.SALAM Electronique	Cuisinières
	CRISTOR	Groupe ABBABOU Electroniques	Cuisinières
	CHAFFOTEAU et MAURY	VORTIC /FRIGOPR	Cuisinières
	MORSI	SARL MORSI	Cuisinières
	SAWARIC	SANARIC (fabrication)	Cuisinières
	Whirpool		Cuisinières
	VIALANT	Flamme bleue (fabrication)	Cuisinières Réchauds plats Fours
	ARTHUR MARTIN	RARL CIEM	Cuisinières
Climatiseurs	Samsung	SAMHA	Climatiseurs (tous types)
	LG	ES.SALAM Electronique	Climatiseurs (tous types)
	CRISTOR	Groupe ABBABOU Electronique CRISTOR	Climatiseurs
	CONDOR		Climatiseurs
	ARISTONE GROUPE ITALIEN MAX WELL AIR WELL	SODINCO/SPA HAIER	Climatiseurs Mono et Split Système

Chapitre III : Intelligence compétitive adaptée au processus d'innovation au sein de l'ENIEM

	ARISTON PROFILO		
	KEN WOOD AIWA DAE WOO	Continental électronique	Climatiseurs
Machines à laver	ARTHUR MARTIN Et MAURY	SARL CIEM	Laves linges
	Samsung	SAMHA	Lave linges
	LG	ES.SALAM Electronique	Lave linge
	MORSI	SARL MORSI	Lave linges
	CHAFFOTEAU Et MAURY	VORTIC/FRIGOR	Lave linges
	Chauffe bain	CHAFFOTEAU et MAURY	VORTIC/ FRIGOR

Source : Département marketing de l'ENIEM, 2015.

Chapitre III : Intelligence compétitive adaptée au processus d'innovation au sein de l'ENIEM

En outre l'ENIEM est confrontée à d'autres concurrents indirects, ce sont des producteurs des produits de même catégorie appelés « produits de substitution » dans la gamme du froid on trouve :

- **Les conservateurs.** Ils ont des formes horizontales, avec des portes coulissantes, qui conservent toutes les sortes de nourritures.
- **Les armoires.** Ils ont des formes verticales, portes vitrées et ils sont utilisés surtout par les commerçants pour conserver les boissons.

Après que l'ENIEM ait pratiqué la veille a pu détecter le besoin en termes de ces produits et les mettre sur le marché.

II.1.2. La Clientèle

Les clients font partie des domaines à surveiller par l'ENIEM. Cela est dans le but de :

- Mieux comprendre leurs besoins et de les satisfaire,
- Etre plus proche d'eux,
- Les fidéliser.

II.1.2.1. Les politiques d'étude des clients.

Pour faire une étude sur ses clients, l'ENIEM recourt aux techniques suivantes :

- **Les sondages**

Ils se font pendant la période des foires à partir de la distribution des questionnaires pour les visiteurs. Ces sondages lui permettent d'être à l'écoute direct des clients, répondre à leurs exigences, améliorer la qualité de la gamme de l'entreprise, faire face à la concurrence et sauvegarder la part de marché de l'entreprise, instaurer la confiance entre le client et l'entreprise, augmenter la compétitivité de l'entreprise.

Les informations obtenues à partir des sondages aident l'entreprise à adapter une stratégie de veille pour surveiller toutes les évolutions de marché. Après la réalisation du sondage, l'ENIEM analyse les réponses et prend des décisions par rapport au manque signalé.

Chapitre III : Intelligence compétitive adaptée au processus d'innovation au sein de l'ENIEM

Le service marketing qui relève de l'unité commerciale au sein de l'ENIEM est chargé de l'analyse, élaborer des rapports explicatifs qui interprètent les résultats du sondage. Dans le cas où le sondage donne des informations sur des changements importants ou des situations urgentes, le service élabore des courriers d'alerte aux services concernés :

- S'il s'agit des prix, donner des arguments par rapport aux concurrents (comparaison des prix de l'ENIEM à ceux des concurrents).
- Si c'est par rapport à la qualité (défaut de fabrication, matière défectueuse) donc faire des suggestions au niveau des unités de production.

• Le questionnaire consommateur

Il présente des questions de taille petite que l'ENIEM attribue à chaque produit vendu, il étudie le degré de satisfaction des clients. Les réponses seront envoyées par voie postale à l'adresse de l'unité commerciale avec un avantage de participation à une tombola que l'ENIEM organise chaque année.

Les réponses reçues sur les 48 wilayas seront analysées par le département marketing. L'exploitation des réponses se fait par une attribution des notes à chaque type de ces éléments : la qualité, le service après-vente « SAV », la disponibilité, le prix, c'est-à-dire de mettre les appréciations suivantes :

« **Satisfaisant** », « **moyen satisfaisant** », « **non satisfaisant** » .

Après l'attribution de la note, la moyenne générale est :

$$\text{La réponse} = \frac{\text{Note de l'ensemble des questionnaires}}{\text{Nombre de questionnaires distribués}}$$

- Un commentaire sera fait après l'analyse pour donner des réponses et des suggestions afin d'améliorer le nombre de réponses.

Chapitre III : Intelligence compétitive adaptée au processus d'innovation au sein de l'ENIEM

- Faire une analyse en pourcentage des critères et leurs appréciations.
- Le rapport va être distribué sur les dirigeants, la direction qualité, le département service après-vente, l'unité froid, cuisson, climatisation, lavage puis discuter les résultats et prendre des décisions sur l'analyse des questionnaires.

II.1.2.2. Le service après-vente

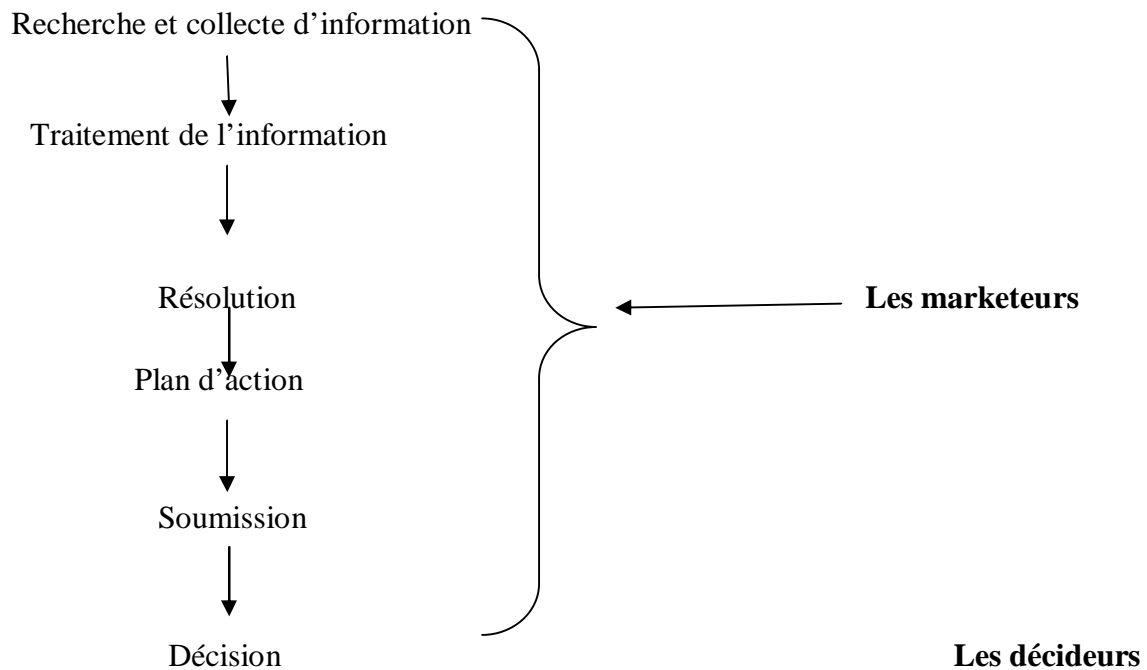
L'ENIEM assure un service après-vente (SAV) pour la satisfaction des clients et l'écoute de leurs réclamations. Cela se fait par :

- La mise en place d'un réseau de SAV national et un numéro vert pour recevoir toutes les réclamations des clients (défaut de fabrication, problème de certificat de garantie) et de leurs donner des orientations à distance, au cas où le client ne maîtrise pas l'utilisation du produit.
- L'envoi chez les clients des agents réparateurs agréés, dans le cas où il y a une défaillance technique pour les alimenter en pièce de recharge.

On constate ainsi que la veille commerciale se limite à une analyse concurrentielle où il y a condensation de la veille commerciale et concurrentielle. Toutefois nous pouvons résumer ce processus de surveillance comme suit.

Chapitre III : Intelligence compétitive adaptée au processus d'innovation au sein de l'ENIEM

Schéma n° 15: le processus et les acteurs de la veille au sein de l'unité commerciale de l'ENIEM.



Source : Unité commerciale de l'entreprise ENIEM, 2015.

Nous passons à présent à la présentation de la veille technologique au sein de l'entreprise.

II.2. La veille technologique

Les techniques utilisées par les pays développés dans l'électroménager sont beaucoup plus développées que celles utilisées au sein de l'ENIEM. De ce fait cette dernière a décidé d'exercer une veille technologique. Elle surveille toutes les innovations technologiques dans son domaine, ce qui l'a amenée à élaborer un programme qu'elle présenta au ministère de l'énergie et des mines le 22 septembre 1998.

Ce projet s'inscrit dans le programme national de maîtrise de l'énergie. Il a pour but fondamental, la réduction de la consommation de l'énergie. Sachant que l'ENIEM est liée par un contrat de performance environnementale et certifiée ISO14001/2004.

Chapitre III : Intelligence compétitive adaptée au processus d'innovation au sein de l'ENIEM

La réduction de la consommation d'énergie d'un appareil fonctionnant à l'électricité est caractérisée par un double impact :

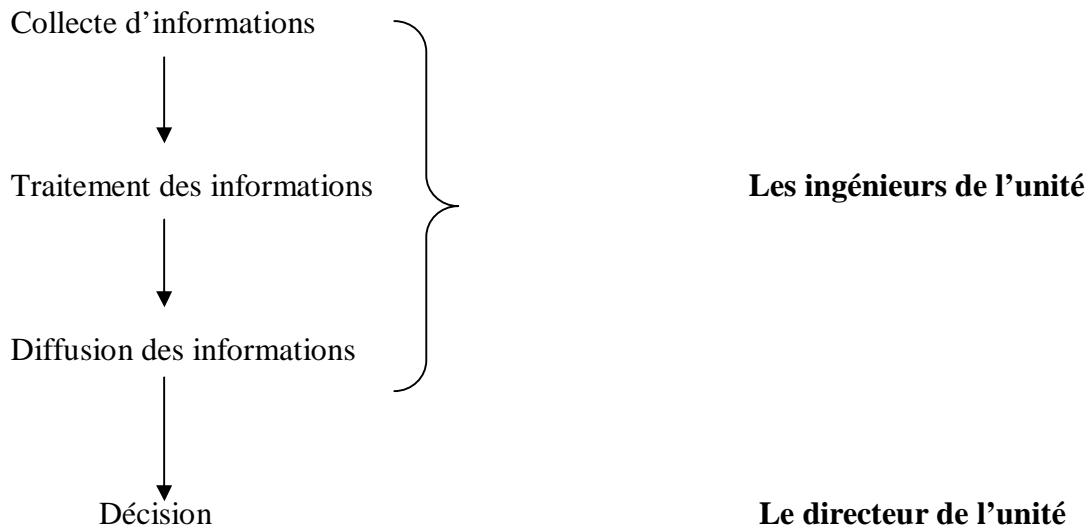
- ✓ Un impact écologique car un appareil consommant moins d'énergie va induire inéluctablement une diminution d'émission de gaz carbonique, qui a ainsi pour effet la protection de l'environnement.
- ✓ Un impact économique lié à la baisse de la production de l'énergie à la source, d'où une utilisation rationnelle des ressources naturelles et la baisse du montant à payer de la facture de l'électricité. Ce projet de l'ENIEM consiste en :
 - La réduction de la consommation énergétique, notamment pour les produits de Conservation,
 - Le développement des caractéristiques uniques des produits et intégration de nouveaux designs,
 - L'utilisation de nouveaux matériaux,
 - La diversification de la gamme des produits,
 - Passer d'une technologie du froid des Frost à no Frost,
 - Passer du semi-automatique à l'automatique pour la machine à laver.

Notons qu'en 2013, l'unité climatisation grâce à son personnel notamment le chargé d'étude a pu mettre en place une innovation procédé qui consiste en une amélioration au niveau de la chaîne de production.

Afin de mettre en place cette innovation, ils ont eu recours à la surveillance des concurrents notamment leur procédés de fabrication. En effet, cette entreprise a été confrontée à une concurrence qui a fait qu'elle a perdu des parts de marché et en vue de reprendre ses parts de marché et se positionner elle a donc procédé à un processus qui est représenté comme suit.

Chapitre III : Intelligence compétitive adaptée au processus d'innovation au sein de l'ENIEM

Schéma n°16 : La veille technologique au sein de l'unité climatisation de l'ENIEM.



Source : Unité climatisation de l'entreprise ENIEM, 2015.

Cette démarche a donné lieu à un processus d'innovation qui fait objet du point qui suit.

II.3. Le processus d'innovation au sein de l'ENIEM

Avant de passer à la présentation du processus d'innovation, il est intéressant de présenter le processus de production résumé sous forme de tableau.

II.3.1. La chaîne de montage de l'ENIEM

La chaîne de montage de cette entreprise est représentée en phases différentes. (Voir l'annexe n°3).

Le tableau nous permet de déterminer les différentes phases inhérentes au processus de production des climatiseurs au sein de l'unité climatisation de l'ENIEM.

Ces étapes sont le contrôle du compresseur, la soudure, la mise en place du ventilateur, le placement des fils électriques, la mise en place des fils électriques nécessaires à la bon marche de l'appareil, la mise à vide : il s'agit de vérifier s'il n'y a pas d'air dans le

Chapitre III : Intelligence compétitive adaptée au processus d'innovation au sein de l'ENIEM

climatiseur, c'est une opération qui prend entre 15 à 20 minutes. Ici, nous remarquons qu'il y a un contrôle minutieux de la part de l'ENIEM et ceci révèle aussi la bonne conscience de ses travailleurs, le contrôle de la mise à vide qui consiste à vérifier si la mise à vide a bien été faite puis injecter une petite quantité du fréon (gaz ou fluide frigorigène), le passage dans la chambre calorimétrique qui est une chambre où s'effectue le contrôle du bon fonctionnement du climatiseur en le mettant sur charge (via un connecteur rapide) pour vérifier qu'il n'ait pas d'explosion ou d'électrocution. C'est une sorte de simulation pour voir si l'appareil va fonctionner correctement chez les clients. A la fin, il y a un contrôle de tout le processus via une machine qui est dotée d'un testeur.

Si la couleur est verte le produit passe à la prochaine étape qui est de passer sous contrôle d'un inspecteur qualité ayant pour fonction de certifier que le produit est fin prêt à l'utilisation (le produit n'a aucune faille, il le cache QUALITE OK).

Si la couleur est rouge, le produit sera mis de côté pour le refaire.

Il faut mentionner qu'à chaque étape du montage, l'ouvrier est doté d'un cachet avec des numéros pour chacun, il s'agit de leur identifiants, qui sert de visa permettant de passer à la prochaine étape.

Après toute cette démarche, le climatiseur sera mis en carton avec un bon de garantie, le manuel d'utilisation avec les accessoires nécessaires pour le mettre en marche.

II.3.2. Le processus d'innovation

Le processus d'innovation¹⁰⁴ au sein de l'ENIEM peut être résumé en un ensemble d'étapes :

Etape1 : Détermination du problème après avoir fait une étude sur l'équipement de production.

Réalisation d'un dimensionnement c'est-à-dire le calcul des dimensions de la machine pour déterminer la possibilité de mise en place d'une deuxième ligne de mise à vide.

Etape2 : Demande au directeur d'unité l'autorisation de toucher le convoyeur de mise à vide, en présentant un rapport de ce qui a été fait.

¹⁰⁴ L'unité climatisation de l'ENIEM, 2015.

Chapitre III : Intelligence compétitive adaptée au processus d'innovation au sein de l'ENIEM

Etape3 : Etude de la proposition de la part du directeur.

Etape4 : Accord favorable de la part du directeur.

Etape5 : Mise en place de l'amélioration (montage de la nouvelle chaîne de production) en mobilisant le chargé d'étude principal, un serrurier pour faire la soudure et le chef de section méthode.

Etape6 : Tester la mise à vide : tester que les tuyaux de la mise à vide étaient flexibles et pouvaient supporter le passage de deux climatiseurs à la fois.

Etape7 : Le lancement de la production.

Nous constatons que ce processus d'innovation est une amélioration du procédé de fabrication en vue de la maîtrise des coûts de production et l'amélioration de la productivité de l'unité. Il faut mentionner que l'unité climatisation est la seule qui a mis en place une innovation précédé qui est une innovation incrémentale. Autrement dit, il s'agit d'une amélioration du procédé de fabrication existant.

Ainsi, l'ENIEM met en place une Direction Développement et Industrie (DDI) qui devait étudier les conditions techniques et commerciales de faisabilité pour l'installation de nouvelles usines. L'objectif poursuivi étant plus l'intégration du tissu industriel et la sous-traitance que l'innovation au sens de création technologique qui devrait assurer à la firme une position concurrentielle dominante.

Chapitre III : Intelligence compétitive adaptée au processus d'innovation au sein de l'ENIEM

Conclusion

A travers l'étude effectuée au sein de l'entreprise nationale des industries et de l'électroménager « ENIEM », nous pouvons constater que les composantes de l'intelligence compétitive, à savoir la veille concurrentielle, la veille technologique et la veille commerciale se réalisent au sein de cet organisme de façon informelle c'est-à-dire qu'il n'existe pas une cellule de veille structurée officielle comme elle a été énoncée dans la théorie. Elle obéit à l'organisation interne qui est basée sur le management des processus.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'adoption de l'intelligence compétitive par les entreprises algériennes signifie qu'elles s'adaptent continuellement aux diverses évolutions qui surviennent et éventuellement maîtrisent les changements de l'environnement et qu'elles ne les subissent pas. Autrement dit, elles mettent en place des innovations afin d'influer leur environnement.

Réussir la mise en place de l'intelligence compétitive au sein des entreprises algériennes exige un certain nombre de conditions internes à l'entreprise, mais aussi, un contexte économique global favorisant cette démarche.

Les pratiques des pays développés notamment l'Allemagne, le Japon, la France le Royaume Uni et les Etats-Unis démontrent qu'une coordination entre plusieurs entités est nécessaire : l'Etat, les universités et les entreprises.

Nous pouvons dire qu'il n'existe pas un modèle unique d'intelligence compétitive. En effet, chaque entreprise met en place une démarche de veille stratégique selon sa culture, ses orientations stratégiques, ses moyens et l'usage qu'elle souhaite faire de cet outil.

Nous avons pris pour cas d'étude l'entreprise nationale des industries de l'électroménager ENIEM afin de vérifier ce qui a été avancé tout au long de ce travail. Cette entreprise étant soumise à une rude concurrence notamment internationale doit utiliser des outils qui lui permettront de faire face.

Notons que l'ENIEM ne dispose pas d'une structure de veille formelle malgré qu'elle figure parmi les entreprises ayant participé à l'élaboration du manuel de formation en intelligence économique en Algérie.

Synthèse et analyse des résultats

- La ressource humaine de l'ENIEM n'est pas formée à la démarche de l'intelligence compétitive et sa pratique. Toutefois, elle pratique des activités de veille en plus de ses activités habituelles.
- Les dirigeants de l'ENIEM n'affichent pas la volonté à la mise en place de cette démarche alors qu'il s'agit d'une condition indispensable à son succès.

Notons que malgré l'absence d'une cellule de veille, le personnel de cette entreprise a su être à l'écoute de l'environnement et mettre en place des innovations leur assurant ainsi le rebondissement de leurs parts de marché et rester compétitive sur le marché national.

Toutefois, l'innovation occupe une place importante au sein de l'ENIEM puisqu'elle a mis en place plusieurs innovations (notamment au niveau de l'unité climatisation : connecteur rapide, amélioration du processus de production et le lancement prochain d'un nouveau climatiseur).

La première hypothèse portant sur le fait que l'ENIEM pratique une veille informelle est vérifiée. En effet, elle pratique une veille informelle lui permettant de surveiller ses rivaux.

La deuxième hypothèse selon laquelle l'intelligence compétitive est source d'innovation est vérifiée puisque la veille technologique étant une de ses composantes lui a permis de réaliser une innovation incrémentale (amélioration du processus de production).

La troisième hypothèse selon laquelle l'innovation permet la compétitivité est vérifiée étant donné que la réalisation de l'amélioration a conduit à l'atteinte des objectifs fixés et à la récupération progressive de ses parts de marché.

Pour cela l'entreprise ENIEM devrait suivre les recommandations suivantes :

Les recommandations pour l'entreprise ENIEM

- ⇒ La mise en place d'une culture d'organisation centrée sur l'innovation et le travail collectif.
- ⇒ Développer la capacité à anticiper et à être créatif.
- ⇒ La mise en place d'une veille structurée et formelle.
- ⇒ Le renforcement de l'image de marque via l'investissement en publicité en mettant en avant les atouts des produits de l'entreprise par rapport à ceux des concurrents.
- ⇒ S'adapter aux nouvelles technologies de l'information et de la communication.
- ⇒ La formation concrète du personnel en vue de maîtriser ce concept.

Les contraintes rencontrées

Il était difficile de trouver un organisme pour nous accueillir afin de réaliser ce travail et une fois le stage accordé par l'ENIEM, il était difficile d'accéder à certaines informations sur la stratégie dont le personnel était tenu au secret professionnel.

Aussi, nous n'avons pas pu avoir accès à la direction générale où se situe la direction de développement et partenariat afin d'obtenir les informations pertinentes à la bonne réalisation de ce mémoire.

Bibliographie

Ouvrages

- BLAY.O.T, économie d'entreprise, organisation, stratégie et territoire à l'aube de la nouvelle économie, édition Economica, Paris 2004.
- Bournais, Frank, Jacquelin, Pierre Romani, l'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises, édition Economica, France 2000.
- CORBEL PASCAL, LE BAS CHRISTIAN, « les nouvelles fonctions du brevet, approches économiques et managériales », édition ECONOMICA, Paris 2012.
- Chouteau. M, Viévard. L, l'innovation un processus à décrypter, le centre ressources prospectives du grand Lyon, 2007.
- DUSSAUGE. P, RAMANANTSOA. B, technologie et stratégie d'entreprise, collection stratégie et management, 1987.
- Fernez, Sandrine, Romon, François, management de l'innovation, édition vuibert, France 2006.
- GLOAGUEN. P et collaborateurs, Le guide de l'intelligence économique, Hachette livre, France 2012.
- JAKOBIAK. F, pratique de la veille technologique, les éditions d'organisation, France 1991
- Koenig. G, de nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI siècle, édition Economica, Paris 1999.
- LESCA. H, veille stratégique : la méthode L.ESCANNIG, édition EMS, 2003.

- LESCA. H, LESCA. E, gestion de l'information, édition LITEC, Paris 1995.
- LESCA .N, Caron-Fasan, « veille anticipative : une autre approche de l'intelligence économique », Edition Lavoisier, 2006.
- MARTINET.B, RIBAUT. J. M, la veille technologique, concurrentielle et commerciale, les éditions d'organisation, France 1989.
- Mintzberg. H, Ahlstrand. B, Lampel. J, "Safari en Pays Stratégie", Edition, village mondial, Paris 1999.
- MUSTAR.P et PENAN.H Encyclopédie de l'innovation, édition Economica, paris avril 2003.
- NOAILLES PATRICE, l'innovation : valeur, économie, gestion, éditions ESKA, Paris 2008.
- NONAKA. I, TAKEUCHI. H, préface GERARD KOENIG, la connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante, DE BOECK université, France octobre 1997,
- PATEYRON Emmanuel, « la veille stratégique », édition Economica, Paris 1998.
- Plane. J.M, théorie et management des organisations, éditions DUNOD, Paris2008, P153.
- PEAUCELLE. L, système d'information pour le management, édition Economica, Paris 1986.
- REIX. R, système d'information et management des organisations, édition Vuibert, Paris 2005.

- TORRES BLAY Olivier, « économie d'entreprise, organisation, stratégie et territoire à l'aube de la nouvelle économie », édition Economica, Paris 2004.
- Régis Larue de Tournemine, « stratégies technologiques et processus d'innovation », les éditions d'organisation, Paris 1991.
- Yannon. B, DESHAYES. P, intelligence et innovation, édition HARMATTAN, France juillet 2006

Articles rapports et revues

- ARMAND MARIE, « Regards croisés sur la veille », cadd e-réputation et régions job, France.
- AZILAL. F, la veille stratégique : outils de surveillance au sein des banques marocaines, université HASSAN II, MAROC.
- BAZIZ A., QUONIAM L., RAYMOND D., « quels modèles d'intelligence économique pour l'Algérie ? Quelques pistes de réflexion, séminaire international sur l'intelligence économique : Un enjeu majeur de Compétitivité » - HEC Alger - 21 & 22 Mai 2014
- Bellon Bertrand, « Quelques fondements de l'intelligence économique », In: Revue d'économie industrielle. Vol. 98. 1er trimestre 2002.
- Boizard. O, veille ou intelligence économique : faut-il choisir ?, Marseille, 2004.
- BOUNIE. D, créativité et innovation en projet technique, Polytech LILLE IAAL, l'usine agro-alimentaire, 2009.
- Brouard. F, que la veille stratégique se lève : faisons le point sur la terminologie et le concept, congrès ASAC- IFSAM2000, Canada 2000.

- COHINDET Patrick, LLERENA Patrick, « la conception de la firme comme processus de connaissance », revue de l'économie industrielle- n°88,2°trimestre, 1999.
- Centre doc, Recherche d'information et marketing, France 2003.
- Club informatique des grandes entreprises françaises, Veille stratégique, organisé la veille sur les nouvelles technologies de l'information, France, septembre 1998.
- Crea Business Idea, « manuel de créativité en entreprise ».
- Dubedout Antoine, Pasquet Nicolas, « Choix D'indicateurs Pour Piloter Le Processus D'innovation », Confere'09, 02 - 03 Juillet 2009, Marrakech, Maroc.
- Direction générale de l'intelligence économique, des études et prospectives, manuel de formation en intelligence économique en ALGERIE, septembre2010.
- Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires (IAAT), la veille stratégique : du concept à la pratique, France juin 2005.
- Institut innovation informatique pour l'entreprise,« La veille stratégique, les yeux et les oreilles de votre entreprise », Kremlin 2001.
- Indice de l'innovation par les tics, l'innovation dans l'entreprise numérique : résultats d'une étude menée auprès des grandes entreprises françaises, Mars 2013.
- Commission européenne, livre vert sur l'innovation, décembre 1995
- Juillet. A, du renseignement à l'intelligence économique, la revue de la défense nationale et de sécurité collective, édition : comité d'étude de défense nationale, N° 12 Année 2005.
- LESCA.H, « Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. Guides pour la pratique de l'information scientifique et

technique ». Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, Grenoble.

- Le manuel d'OSLO, la mesure des activités scientifiques et technologiques, principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données technologiques, commission européenne, 1997.
- Martre. H, Intelligence économique et stratégique des entreprises, la documentation française, France 1994.
- MEDITERRANNEAN INNOVATION ALLIANCE (MEDINNOALL), intégration de la culture d'innovation dans la stratégie des entreprises, guide stratégique pour l'entreprise, 2009.
- OCDE, « manuel d'OSLO : principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation », troisième édition OCDE, 2005.
- PASCAL HOBA ANDOH, « étude de l'infrastructure et de développement d'un système de veille stratégique et d'information compétitive au BNETD », en côte d'ivoire, thèse de doctorat, université AIX-MARSEILLE III, juillet 2003.
- SCHAEFER DANIEL, débrider l'innovation : enjeux pour les entreprises et l'emploi, défi pour les politiques publiques, CCI PARIS Ile-de-France, novembre 2014.
- TOMALA Frédéric, SENECHAL Olivier, TAHON Christian, « Conférence francophone de modélisation et simulation », France, 25-27 avril 2001.

Thèses

- HABIB Johanna, « la dynamique de création des connaissances dans le processus d'innovation : analyse comparée de quatre études de cas dans le

secteur de la santé électronique, système d'information et management », article 4 volume 15, 2010.

- MATMAR. D, l'adaptation d'une veille technologique aux entreprises algériennes, thèse de doctorat, université Mouloud MAMMERI, TIZI OUZOU, ALGERIE 2008.
- MESSAOUDI. K, Les modalités de mise en œuvre d'un management stratégique des ressources et compétences Cas : Groupe AMIMER ENERGIE, thèse Magister université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Algérie2012.

Sites

www.formation-dz.com/ecole-organisme/81-nt2s-network-technology-and-security-solutions.

www.fsa.ulaval.ca/rd, rd@fsa.ulaval.ca.

www.ISTIA.UNIV-angers.fr/innovation.

www.wikipédia.org

www.Wipo.int/about-ip/fr.

Annexes

Annexe 1 : Les différentes directions et divisions ayant participé à l'entretien du ministère de l'industrie et de la promotion de l'investissement.

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

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

DGI: Direction Générale de l'investissement ;

DPI : Division de la Promotion des Investissements ;

DGDI: Direction Générale du Développement Industriel ;

DPI : Division de la promotion industrielle ;

DQSI : Division de la Qualité et de la Sécurité Industrielle ;

DGSPM: Direction Générale de la Gestion du Secteur Public Marchand ;

DGC: Direction Générale de la Compétitivité ;

DPI : Division des Politique d'Innovation ;

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

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

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

DAJC: Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux ;

Annexe 2 : Les entreprises et les organismes consultés pour la mise en place du plan de formation en intelligence économique en Algérie.

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

Source : Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement, « la formation en intelligence économique en Algérie », Document de référence 2010, page 32.

Annexe 3 : La chaîne de montage de l'unité climatisation de l'ENIEM.

Désignation	Tâches	Phases de travail	Durée de réalisation en minutes
Déballage et engagement	01	-Poser le compartiment GC sur l'établi de travail	1.80
	02	Enlever le carton d'emballage, repérer l'ensemble des pièces d'emballage et composants puis seront restitués pour le produit fini	
	03	Remettre les pièces d'emballage et les tubes de liaisons frigos dans le carton, poser sur palette ou bois	
	04	Démontage Panneau de dessus par 09 vis à tôle	
	05	Cache boîtier électrique (poignée) par une vis à tôle.	
	06	Protège vannes flare par une vis à tôle	
	07	Panneau avant par 09 vis à tôle	
	08	Boîtier électrique par trois vis à tôle	
	09	Panneau latéral par 08 vis à tôle	
	10	Enlever les vis de fixation cloison/fond afin de faciliter le montage et la fixation de compresseur NB : récupérer toutes les vis pour le remontage de l'appareil.	
	11	Arranger dans des boîtes ou caisse les accessoires et composants qui seront ensuite restitués pour le produit fini	
	12	Poser le tourniquet sur la ligne de montage	
	13	Placer l'appareil sur le tourniquet	
Montage du compresseur	01	Poser le compresseur sur l'établi de travail	1.16
	02	Vérifier la présence d'azote en enlevant les deux bouchons	
	03	Poser trois rondelles caoutchouc sur trois rougeaux du fond et soulever le compresseur	
	04	Implanter trois plots (amortisseurs)	
	05	Placer le compresseur et fixer par trois écrous Hμ8	
	06	Insérer le n° de fond de fiche suiveuse	

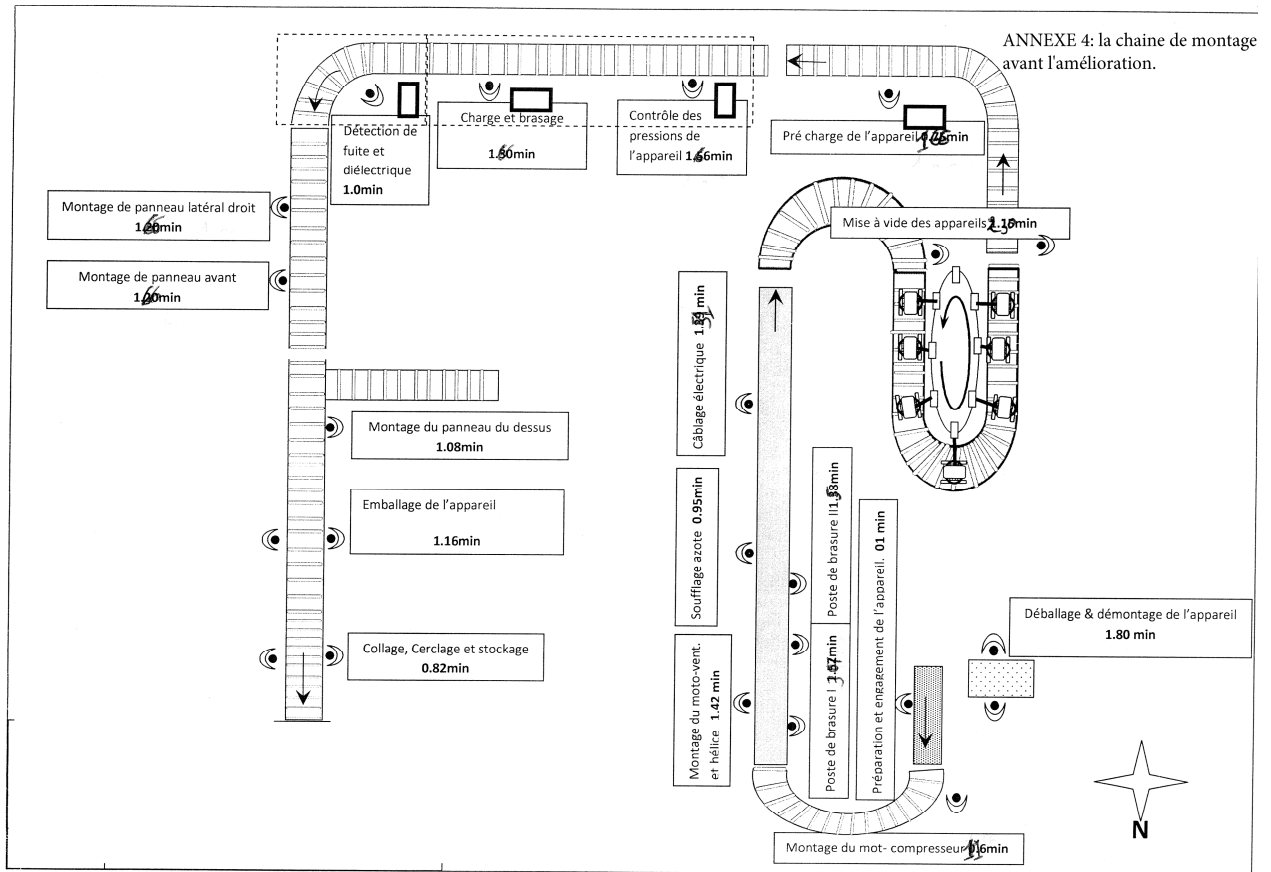
		sur le fond de GC (marqueur)	
	07	Apposer un visa sur la fiche suiveuse pour acceptation et poser la fiche sur le fond (tampon encrier)	
Brasage I	01	Positionner le sous ensemble tubing	3.078
	02	Réaliser les points de soudure, deux sur le compresseur et un sur le condenseur	
Montage du moto-ventilateur	01	Monter le moto-ventilateur sur son support et le fixer par 04 vis.	1.42
	02	L'hélice En respectant le passage du faisceau de câblage, attacher le faisceau par un carnier attaché au support moteur	
	03	Placer l'hélice sur l'axe du moteur et fixer par un écrou à embase Hμ8	
Brasage II	01	Mettre en place dans le tube entrée condenseur le tamis de forme cylindrique du filtre frigorifique	1.58
	02	Positionner l'ensemble capillaire	
Soufflage azote	01	Enlever les bouchons des vannes raccords Flare	0.95
	02	Ouvrir les vannes	
	03	Installer la vanne à couplage rapide, type HANSEN mule sur le raccord Flare de la ligne d'aspiration	
		Soufflage du circuit en azote	
	04	Brancher l'appareil au dispositif de soufflage par la vanne de couplage rapide Mettre en marche le dispositif de soufflage	
	05	Attendre la fin du cycle, fermer la vanne de refoulement et monter son bouchon	
	06	Monter une vanne femelle de type HANSEN sur la vanne sur la vanne à couplage rapide Retirer la vanne femelle	
	07	Apposer un visa sur la fiche suiveuse pour acceptation	
Câblage électrique		Branchement compresseur	1.51
	01	Positionner le joint borné du compresseur	

	02	Brancher le faisceau du compresseur comme suit : Fil bleu..... capacité 35µF borne R de compresseur Fil rouge.....capacité 35µF borne S du compresseur	
	03	Placer le cache borne du compresseur et fixer par un écrou	
		Branchement du moto-ventilateur	
	04	Brancher le faisceau du moto-ventilateur comme suit : Fil noirréglette borne (02) Fil orange et bleu.....capacité 4µF	
	05	Branchement vanne 4V Fil bleu....réglette borne (N) Fil bleuréglette borne (3)	
Mise à vide	01	Au début la rousselle des poupes de mise à vide accrocher l'appareil à la poupe par le tourniquet	2.30
	02	Brancher les deux flexibles de la pompe sur les vannes mâles de l'appareil au débout de la rousselle	
	03	A la fin de la rousselle (cycle) débrancher le flexible BP	
	04	Brancher celui du monomètre	
	05	Pour vérifier la mise à vide débrancher les flexibles	
	06	Apposer un visa sur la fiche suiveuse pour acceptation. NB : Le temps de passage cycle 1 ^{er} appareil est de 20mns Nombre d'appareil branchés est de 80 appareils.	
Pré-charge R22	01	Brancher le pistolet du poste de charge sur la vanne du raccord Flareà l'aspiration	1.66
	02	Vérifier le vide mettre à zéro	
	03	Injecter 0.200KG de fréon R22.	
	04	Débrancher le pistolet	
	05	Apposer un visa sur la fiche suiveuse pour l'acceptation	
Essais électrique	01	Vérifier l'aspect de branchement	1.66

		électrique	
	02	Brancher les flexibles du dispositif de contrôle comme suit : -Flexible HP sur queue de charge sortie condenseur de l'appareil à tester -flexible BP sur l'aspiration après stabilité des pressions lecture sur le mono pupitre de dispositif de contrôle.	
	03	Brancher l'appareil électriquement Réaliser le test en fonctionnement durant 45 secondes	
	04	Relever et enregistrer les valeurs d'acceptation	
	05	En fin d'essai, débrancher les vannes de HANSEN de la sortie condenseur HP et attendre la coupure de l'alimentation du compresseur par le pressostat, coupure par baisse de pression à 5 psi.	
	06	Débrancher l'appareil et la liaison BP	
	07	Apposer un visa sur la fiche suiveuse pour l'acceptation	
Charge finale R22	01	La charge finale s'effectue sur deux temps -Injecter 390GRS de fréon R22 par la vanne HANSEN à l'aspiration et 390GRS par la sortie condenseur HP Pré-charge 200GRS 1 ^{ère} injection 390GRS 2 ^{ème} injection 390GRS Total 980GRS R22	1.66
	02	Retirer la queue de charge à la sortie condenseur selon le processus habituel	
	03	Après, fermeture du robinet d'arrêt à l'aspiration	
	04	Démonter la vanne HANSEN en desserrant l'écru raccord	
	05	Remettre les bouchons et l'écru	
	06	Apposer un visa sur la fiche suiveuse pour l'acceptation	
Détecter la fuite	01	Fuite Réaliser la recherche de fuites éventuelles Déplacer le nez du détecteur à la	1.66

		vitesse requise au niveau de tous les raccordements et devant le condenseur	
	02	Essai d'isolation électrique Maintenir la pince de masse sur une zone non isolée et non peinte Brancher l'appareil	
	03	Appuyer simultanément sur les deux boutons de pupitre d'essai constater les éclairages successifs de tous les voyant verts jusqu'à l'éclairage de voyant (fin de cycle)	
	04	Enlever la pince de masse, retirer le câble d'alimentation	
	05	Apposer un visa sur la fiche suiveuse pour acceptation	
Montage du panneau latéral	01	Vérifier l'aspect de l'appareil et de l'habillage avant le montage	1.66
	02	Placer le panneau latéral droit fixé par trois vis à tôle	
	03	Fixer le boîtier électrique par trois vis à tôle	
Montage panneau avant	01	Placer le panneau avant	1.66
	02	Fixer par trois vis à tôle	
	03	Placer le cache vanne Flare et fixer par une vis	

Source : L'unité climatisation de l'ENIEM, 2015.



Annexe5: la chaine de montage après l'amélioration

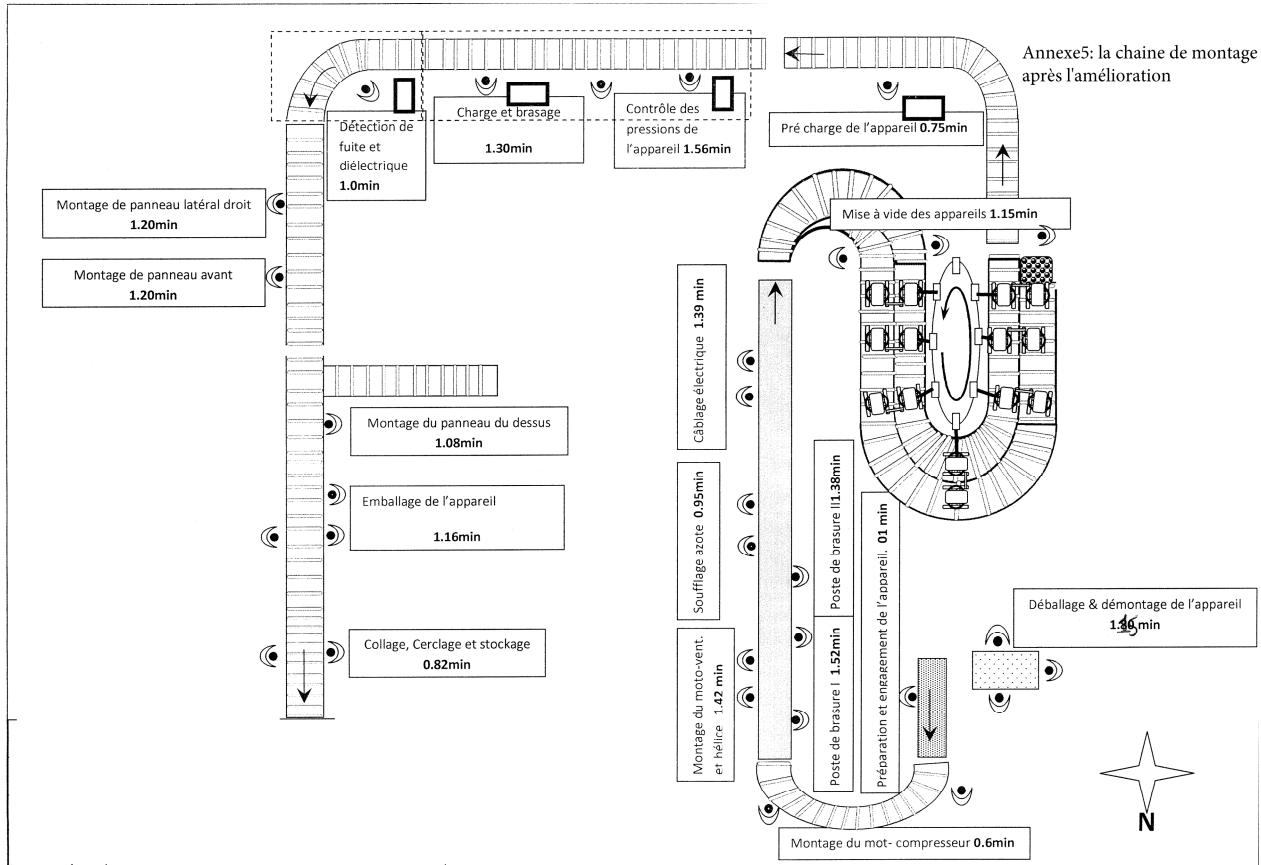


Table des matières

Table des matières

<u>Introduction générale</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>Le chapitre I :Le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et de l'innovation</u>	1
<u>Introduction</u>	6
<u>Section I : L'intelligence compétitive</u>	7
<u>I. 1. Historique de l'intelligence économique</u>	7
<u>I.2. Définitions et composantes de l'intelligence économique</u>	15
<u>I.3. La veille stratégique ou intelligence compétitive</u>	28
<u>Section II : Les fondements théoriques de l'innovation</u>	41
<u>II.1. Les approches théoriques de l'innovation</u>	41
<u>II.2. Définitions et rôle de l'innovation</u>	52
<u>II.3. Les types de l'innovation</u>	55
<u>Conclusion</u>	60
<u>Chapitre II: la veille technologique et le processus d'innovation</u>	61
<u>Introduction</u>	62
<u>Section I : La veille technologique</u>	63
<u>I.1. Définition de la veille technologique</u>	63
<u>I.2. Les typologies de la technologie</u>	68
<u>I.3. Les sources d'information pour la veille technologique</u>	71
<u>I.4. Les acteurs de la veille technologique</u>	72
<u>I.5. Processus de veille et création des connaissances</u>	74

<u>Section II : Le processus d'innovation</u>	80
<u>II.1. Le contexte de l'innovation dans l'entreprise</u>	80
<u>II.2. Les étapes du processus d'innovation</u>	85
<u>II.3. Les facteurs qui motivent et qui freinent l'innovation</u>	90
<u>II.4. La protection de l'innovation</u>	96
<u>II.5. L'innovation et compétitivité</u>	98
<u>Conclusion</u>	101
<u>Chapitre III: Intelligence compétitive adaptée au processus d'innovation au sein de l'ENIEM</u>	62
<u>Introduction</u>	103
<u>Section I : Intelligence économique</u>	104
<u>I.1. L'intelligence économique en Algérie</u>	104
<u>I.1.1. Historique de l'intelligence économique en Algérie</u>	105
<u>I.1.2. Définition et composantes de l'intelligence économique en Algérie</u>	107
<u>I.1.3. Organismes et entreprises consultés</u>	108
<u>I.1.4. Les caractéristiques des entreprises étudiées</u>	109
<u>I.1.5. L'intelligence économique dans les entreprises algériennes</u>	110
<u>I.1.6. La formation comme moyen important pour réussir l'intelligence économique</u>	112
<u>I.1.7. L'objectif de la mise en œuvre de l'intelligence économique et de veille stratégique</u>	115
<u>I.2. Caractéristiques et organisation de L'ENIEM</u>	115
<u>I.2.1. Historique et évolution de l'entreprise</u>	116

I.2.2. Organisation et caractéristiques de l'entreprise ENIEM.....	117
I.2.3. Présentation de l'unité climatisation	120
<u>Section II : La veille stratégique au sein de l'ENIEM</u>	122
<u>II.1. La veille commerciale</u>	122
II.1.1. La concurrence.....	123
II.1.2. La Clientèle.....	128
II.1.2.1. Les politiques d'étude des clients.....	128
II.1.2.2. Le service après-vente.....	130
<u>II.2. La veille technologique</u>	130
<u>II.3. Le processus d'innovation au sein de l'ENIEM</u>	132
<u>II.3.1. La chaîne de montage de l'ENIEM</u>	132
II.3.2. Le processus d'innovation.....	134
<u>Conclusion</u>	135
<u>Conclusion générale</u>	137
<u>Bibliographie</u>	138
<u>Annexes</u>	142