

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



## École Supérieure de Management - Tlemcen

Département : Management  
Spécialité : Management et Stratégie des Entreprises

Mémoire de Fin d'Études  
En vue de l'obtention du diplôme de Master académique

Thème :

# La veille stratégique et l'innovation

## « Cas de l'Entreprise ENIE Sidi Bel Abbes »

Présenté par :  
**SEDDIKI Hayet**  
Soutenu le : 14 / 07 / 2019

Devant le jury composé de :

Nom et Prénom	Grade	Qualité
1. SAIDI Tarik	MCA	Président
2. BESSOUH Nadira	Professeure	Encadrante
3. IZNASNI Ali	MCA	Examineur

Année Universitaire : 2018/2019

*Je dédie ce mémoire*

*A mes très chers parents ma mère et mon père qui m'ont*

*Beaucoup soutenue, encouragée et sacrifié pour moi.*

*Mes chères sœurs Mokhtaria, Nadia et Imen.*

*A mon seul frère Mohammed.*

*A toute ma famille, source d'espoir et de motivation.*

*A toutes mes amies et tous mes collègues.*

*Sans oublier tous les professeurs que ce soit du Primaire, du*

*Moyen, du Secondaire ou de l'enseignement supérieur.*

*A vous cher lecteur.*

*Hayet Seddiki*

# REMERCIEMENTS

*Au terme de notre travail de fin d'études, nous tenons à adresser nos vifs remerciements et nos sincères gratitudees à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à sa réussite.*

*Nous tenons à remercier en premier lieu Allah, le tout puissant, de nous avoir données autant de courage, de patience et de volonté pour atteindre ce but.*

*Nos premiers remerciements vont naturellement à notre encadreur Madame **BESSOUH Nadira** pour leur orientation et leur conseil durant l'évolution de ce travail.*

*Merci également au président du jury Monsieur **SAIDI.TARIK** d'avoir accepté de présider le jury de ce mémoire.*

*Nous tenons à remercier Monsieur **IZNASNI ALI** d'avoir accepté d'examiner ce travail et pour sa participation au jury.*

*Merci également à tous les gens de notre passage universitaire.*

*Enfin, à nos parents, nos sœurs et frères, nos proches, nos amis et collègues.*

« Savoir pour prévoir, afin de pouvoir »

**Auguste Comte.**

## **Sommaire :**

Introduction générale .....	2
<b>Chapitre I. le cadre conceptuel de la veille stratégique</b>	
Introduction du chapitre .....	6
Section 1 : la veille stratégique.....	7
Section 2 : l'information, la pierre angulaire de la veille.....	18
Conclusion du chapitre.....	26
<b>Chapitre II. Le lien entre la veille stratégique et l'innovation</b>	
Introduction du chapitre .....	28
Section 1 : la notion de l'innovation .....	29
Section 2 : la relation entre la veille stratégique et l'innovation.....	36
Conclusion du chapitre.....	39
<b>Chapitre III. L'étude empirique au sein de l'entreprise ENIE</b>	
Introduction du chapitre .....	41
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil .....	41
Section 2 : Méthodologie et résultats de recherche .....	52
Conclusion du chapitre.....	71
Conclusion générale.....	73



*liste des tableaux*

## Liste des tableaux :

<i>N° de tableau</i>	<i>Titre de tableau</i>	<i>Page</i>
<b>1</b>	Les missions et les résultats attendus de la veille.	<b>10</b>
<b>2</b>	Les différents types et les flux d'informations gérées par l'entreprise.	<b>19</b>
<b>3</b>	Les sources d'informations anticipatives.	<b>23</b>
<b>4</b>	L'effectives de la société ENIE en septembre.	<b>42</b>
<b>5</b>	Fiche d'identification de l'ENIE.	<b>42</b>
<b>6</b>	Analyse SWOT d'ENIE.	<b>49</b>
<b>7</b>	L'existence du système de veille stratégique.	<b>56</b>
<b>8</b>	Le degré d'utilisation de système de veille.	<b>57</b>
<b>9</b>	La signification du thème « veille stratégique ».	<b>57</b>
<b>10</b>	Les types de veille.	<b>58</b>
<b>11</b>	La collecte d'information.	<b>60</b>
<b>12</b>	Les qualifications des personnes responsables de la veille.	<b>61</b>
<b>13</b>	Les sources d'informations d'ENIE.	<b>62</b>
<b>14</b>	Le traitement des informations	<b>62</b>
<b>15</b>	Les obstacles de la bonne pratique de la veille stratégique.	<b>63</b>
<b>16</b>	L'innovation au sein de l'entreprise.	<b>65</b>
<b>17</b>	Le degré d'innovation.	<b>65</b>
<b>18</b>	Les types d'innovations.	<b>66</b>
<b>19</b>	Les raisons d'innovations.	<b>67</b>
<b>20</b>	L'importance de la veille stratégique dans le processus d'innovation.	<b>68</b>



*liste des figures*

## Liste des figures :

<i>N° de la figure</i>	<i>Titre de la figure</i>	<i>Page</i>
<b>1</b>	Les quatre types de la veille stratégique	<b>11</b>
<b>2</b>	Les signes d'alerte précoce	<b>22</b>
<b>3</b>	Processus d'innovation	<b>33</b>
<b>4</b>	Les rouages de la complémentarité de la veille stratégique au processus d'innovation.	<b>37</b>
<b>5</b>	L'effectif de la société ENIE.	<b>42</b>
<b>6</b>	L'Organigramme de l'ENIE	<b>44</b>
<b>7</b>	Réseau de la cellule de veille	<b>51</b>
<b>8</b>	La signification du thème veille stratégique.	<b>58</b>
<b>9</b>	Les types de veille stratégiques.	<b>59</b>
<b>10</b>	La collecte de l'information.	<b>60</b>
<b>11</b>	Les obstacles de la bonne pratique de la veille stratégique.	<b>64</b>
<b>12</b>	Les types d'innovations.	<b>66</b>
<b>13</b>	Les raisons de l'innovation.	<b>68</b>
<b>14</b>	L'importance de la veille stratégique dans le processus d'innovation.	<b>69</b>



*liste des abréviations*

**Liste des abréviations :**

VS : veille stratégique.

ENIE : entreprise nationale des industries électroniques.

SPA : société par actions.

PDG : Président - directeur générale

R&D : recherche et développement.

OCDE : organisation de coopération et de développement économique.



# *Introduction générale*

## **Introduction Générale :**

La veille stratégique est devenue un champ d'investigation qui attire de plus en plus les managers et les dirigeants d'entreprise (Reix, 2000)<sup>1</sup>. En effet, face à cet environnement turbulent et incertain, la veille stratégique devient les yeux et les oreilles de l'entreprise.

Aujourd'hui, si les entreprises s'intéressent à la veille, c'est aussi parce que les modèles d'organisation ont montré leurs limites ( Lesca & Caron –Fesan , 2006)<sup>2</sup>. Les entreprises ont un besoin fort d'informations internes et externes permettant d'alimenter leur prise de décision afin de mieux maîtriser l'avenir, notamment par la réduction des incertitudes mais aussi par une exploitation pertinente de leurs ressources ( Hathat & Saidat, 2017)<sup>3</sup>.

La veille apparaît comme un système de surveillance qui par l'analyse et la validation des informations collectées rend possible la compréhension et l'anticipation des évolutions de l'environnement. Elle permet de fournir des données utiles à l'entreprise sur son marché, ses concurrents, ses fournisseurs et les innovations technologiques de son métier.

Les entreprises américaines et françaises sont pionnières en la matière. En l'occurrence, les entreprises algériennes sont encore en état embryonnaire. Ce qui justifié bien notre choix pour ce sujet important mais qui n'a pas été suffisamment exploré.

Ceci est une des raisons qui nous ont poussés à éclaircir les zones d'ombres de cette pratique managerielle. Pour cela, nous nous sommes basés sur des travaux dans les pays occidentaux, à travers une littérature de plus en plus foisonnante sur le sujet pour tenter de bien comprendre et cerner ce concept.

Toutefois, la veille peut porter sur un domaine spécifique, elle peut être concurrentielle, technologique, commerciale...etc. mais l'entreprise n'est pas forcément dans la nécessité de mettre en œuvre toutes ces veilles spécifiques. Elle doit choisir celle (ou celles) qui lui paraît la plus adaptée à sa situation.

C'est pourquoi, nous allons nous focaliser sur « la veille stratégique et l'innovation », étant donné qu'elle représente le type qui intéresse notre organisme d'accueil (entreprise de production électronique).

Ainsi, nous nous proposons à travers cette recherche de répondre à la problématique suivante :

---

<sup>1</sup> Reix, R. « système d'information et management des organisations », Vuibert, paris, 2000, 3<sup>ème</sup> éditions

<sup>2</sup> Lesca, N., Caron-Fasan, M-L. (2006), « veille anticipative : une autre approche de l'intelligence économique », Hermes science publiques, Paris.

<sup>3</sup> Hathat. & Saidat, N, « La veille stratégique : un pilier pour le management de l'innovation ». Journal des Ajouts Economiques, avril 2017.

***Quelle est le rôle de la veille stratégique sur le processus d'innovation au sein de l'entreprise ENIE ?***

Pour étudier cette problématique nous nous sommes appuyés sur les deux (02) hypothèses suivantes :

**H1** : Dans le contexte actuel, mettre en place un processus de veille stratégique est fondamental.

**H2** : La veille stratégique est au service de l'innovation.

**L'objectif du choix du sujet :**

- Le thème de la veille stratégique est nouveau. De ce fait, nous avons voulu savoir son existence dans l'entreprise algérienne en particulier l'entreprise ENIE considérée comme leader en électronique.
- Vérifier les effets réels de la veille sur le processus d'innovation dans l'entreprise ENIE Sidi Bel Abbas.

**Le but de cette recherche :**

- Aider les dirigeants de l'entreprise ENIE à se sensibiliser aux activités de veille stratégique.
- Évaluer les activités de veille stratégique afin d'améliorer la capacité d'intervention auprès de l'entreprise.

**Méthodologie de l'étude :**

La méthodologie adoptée dans ce travail se répartie entre une démarche descriptive et analytique.. Afin de répondre à cette problématique, nous avons commencé notre mémoire par une partie théorique dont nous avons recensé la littérature en mettant l'accent sur le couple *veille stratégique - innovation*, ensuite finir par une partie empirique sous forme d'étude effectuée au sein de l'entreprise algérienne ENIE. Cependant, notre travail est divisé en trois chapitres. Les deux premiers chapitres sont à caractère théorique tandis que le dernier chapitre est à caractère empirique. Tout d'abord, il est nécessaire de présenter le cadre théorique et conceptuel de l'étude. Ce sera l'objet du premier chapitre qui vise à alimenter en concepts fondamentaux notre étude sur le cadre conceptuel de la veille stratégique. Il est divisé en deux sections. La première section présente un aperçu sur la veille stratégique, on y trouve aussi les composantes de la veille stratégique. Quant à la deuxième section est consacrée à l'information dans un dispositif de veille stratégique.

Le deuxième chapitre vise à étudié la veille stratégique et l'innovation, nous traitons le rôle de la veille stratégique sur le processus d'innovation. Il est divisé en deux sections. Dans la

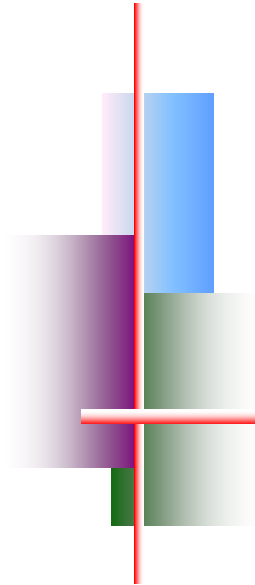
## *Introduction générale*

---

première section nous commencerons par présenter le concept de l'innovation et son importance pour l'entreprise. La seconde section traite la relation qui existe entre la veille stratégique et l'innovation ; l'importance ainsi que le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovations.

Le dernier chapitre est consacré à l'étude empirique au sein de l'entreprise ENIE Sidi Bel Abbès afin de vérifier les répercussions positives de la veille stratégique sur le processus d'innovation, il englobe la présentation de l'organisme d'accueil, le fonctionnement de la cellule de veille de l'ENIE, ainsi que la présentation de la méthodologie et les résultats de l'enquête.

Enfin, nous terminons notre travail par une conclusion générale qui synthétise les principaux apports de la recherche.



# Chapitre I

---

## **LE CADRE CONCEPTUEL DE LA VEILLE STRATEGIQUE**

## **Introduction du chapitre :**

Dans un environnement où l'incertitude règne. De nombreux managers ont pris conscience de l'importance d'adopter la veille stratégique au sein de leurs entreprises. En effet, anticiper et répondre aux exigences des clients, ainsi investir de nouveaux marchés nécessitent en urgence une démarche de veille stratégique.

Selon *H. Lesca (1994)* pour que l'entreprise puisse être dans une optique « *d'écoute intelligente et attentive de l'environnement* » il est nécessaire que les acteurs de l'entreprise soient motivés, incités et formés à être attentifs à leur environnement.

Ce chapitre vise à faire un éclairage théorique sur ce qui est la veille stratégique. Pour cela, nous l'avons scindé en deux sections. La première section traitera l'origine et la définition de la veille stratégique. La seconde, quant à elle, est consacrée aux différentes composantes de la veille stratégique.

## **Section 1 : La veille stratégique.**

Les entreprises opèrent aujourd'hui au sein d'un environnement dynamique complexe, caractérisé par la globalisation et la mondialisation, ce qui a poussé les entreprises de rester toujours en veille et garder un œil sur son environnement. Autrement dit, la veille a pour objectif de consolider les décisions prises par l'entreprise et pour l'adaptation de cette dernière aux changements de son environnement. Toutefois, Plusieurs recherches ont été consacrées pour la veille stratégique. Dans cette section, nous allons donc se focaliser sur le concept de la veille stratégique et le contenu de celle-ci.

### **1. La définition de la veille stratégique :**

La veille stratégique se compose de deux mots qui sont « Veille » et « stratégique ».

Pour **la veille** : Plusieurs définitions sont proposées: <sup>1</sup>

- Selon **Martinet & Ribault (1989)** : la veille est « *une attitude plus ou moins organisée d'écoute des signaux provenant de l'environnement de l'entreprise et susceptibles de mettre en cause des options stratégiques* ».
- **Guery et Delbes (1993)** : définissent la veille comme « *un système de recherche et d'exploitation concertée en vue de l'action, des informations externes à l'entreprise, susceptible d'exercer une influence significative sur son devenir, à court terme ou à long terme* ».

Concernant le mot **stratégique**, est utilisé pour signaler que la mission de la veille est de fournir aux décideurs des informations utiles à toute réflexion stratégique. Ces réflexions nécessitent des informations et des ressources significatives de la part des personnes clés dans l'entreprise. <sup>2</sup>

❖ Quant à **la veille stratégique** nous proposons les deux définitions suivantes :

- **Jakobiak (1992)**, définit la veille stratégique comme « *l'observation et l'analyse de L'environnement, suivies de la diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique* »<sup>3</sup>.
- **Humbert Lesca (2001)**, identifie « *la veille stratégique comme un processus collectif continu par lequel un groupe d'individus traquent de façon volontariste et utilisent des informations à caractère anticipatif concernant les changements*

---

<sup>1</sup> Nathalie Costa, « veille et benchmarking », ellipses, 2008, p49.

<sup>2</sup> Fleisheir C. S, Bensoussan B. E, « Business and Competitive Analysis: Effective application of new and classic methods», Financial Times Press, USA, February 2007, p491.

<sup>3</sup> Nathalie Costa, op.cit., p 49.

*susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire les risques et l'incertitude en général ».*<sup>1</sup>

À cet égard, la veille stratégique est un processus de collecte, de traitement, d'analyse, et de diffusion de l'information. Elle est donc, un système d'information ouvert sur l'extérieur ayant pour objet l'écoute de l'environnement de l'entreprise pour focaliser et prévoir les grandes orientations du future.<sup>2</sup>

## **2. Historique de concept de la veille :**

L'évolution du concept de veille stratégique dans le temps a été particulièrement éclairée par les travaux de *Corine. C (2001, 2004)*, qui a identifié trois grandes phases:<sup>3</sup>

### **2.1. La phase d'émergence :**

De 1967 à 1980 suivant l'évolution anglo-saxonne et de 1970 à 1990 à partir de l'évolution francophone. Le terme "scanning" ou "environmental scanning" sont très utilisés dans les publications anglo-saxonnes. Plus tard, les auteurs francophones reprendront "Scanning" et le traduiront par "balayage" ou plus souvent par "surveillance" d'autres, utiliseront le mot vigilance. Cette phase est marquée par l'accent croissant mis sur la recherche d'information.

### **2.2. La phase de maturation :**

De 1981 à 1990 suivant l'évolution anglo-saxonne et de 1991 à 2000 à partir de l'évolution francophone. Pendant cette phase la pratique de surveillance de l'environnement tend vers la formalisation et l'utilisation de méthodes d'analyse quantitatives. Des termes comme « compétitive intelligence », « vigilance », « veille stratégique » et « intelligence économique » font leur apparition.

### **2.3. La phase de consolidation :**

De 1991 à 2000 d'après l'évolution anglo-saxonne et à partir de 2000 suivant l'évolution francophone. Du côté anglo-saxon, la stabilisation terminologique se confirme. Les termes "intelligence" et "competitive intelligence" sont les plus utilisés. Quant aux entreprises françaises, ont accepté le concept d'intelligence. Après l'intérêt suscité par la pratique de l'intelligence dans la phase d'émergence et l'apprentissage construit durant la

---

<sup>1</sup> Nathalie Costa, op.cit, p69.

<sup>2</sup> Bernaoui Radia. « Veille et intelligence économique : Quelle problématique pour un système d'information en Algérie ? », office des publications universitaires, 2017, p.11.

<sup>3</sup> Redjda, Rosa. « Étude des pratiques de la veille stratégique : cas de quelques entreprises de l'industrie agroalimentaire dans la wilaya de Bejaia ». Mémoire de Magister en science de gestion. Bejaia : université A. Mira, 2017, 168p.

phase de maturation, les dirigeants ont commencé à se poser la question de l'impact réel de l'activité d'intelligence sur les profits de l'entreprise.

### **3. Justification du choix de l'expression « veille stratégique » :**

Le choix de l'expression veille stratégique se justifie par les raisons suivantes (*F. Brouard, 2000*):<sup>1</sup>

- L'interprétation du terme «veille», qui marque bien l'idée de vigilance et d'attention par rapport à ce qui existe ou ce qui s'en vient dans le secteur, est plus précise.
- La notion de «veille» comprend différentes facettes, qui sont indissociables et indivisibles. Ces facettes peuvent être la technologie, la concurrence, la clientèle, les fournisseurs et l'environnement général. Elles servent à orienter la stratégie de l'entreprise.
- L'expression veille stratégique, d'inspiration universitaire, est reconnue par plusieurs auteurs dans des écrits récents.
- La notion de veille stratégique est plus générale que celui d'intelligence économique, qui peut être perçue comme représentant uniquement des renseignements économiques, délaissant ainsi les autres types de renseignements fournis par tous les types de veille ;
- Le mot « stratégique » est associé à la veille, pour indiquer que la veille est une activité collective engageant tous les membres de l'entreprise. Il indique bien qu'il s'agit d'une veille globale et qu'il est relié au processus de décision stratégique ;
- Il existe une autre raison, qui relève du champ lexical du mot. En effet, d'après *C. Cohen (2000)* on peut parler de veilleur pour désigner l'individu qui pratique l'activité de veille ce qui est moins facile avec "surveillance" ou "Intelligence".

### **4. Les missions de la veille stratégique :**

Les missions de la veille sont nombreuses, et le tableau (N°1) les résume :

---

<sup>1</sup> Redjda, Rosa, *ibid*, pp13-14.

Tableau N° 1 : Les missions et les résultats attendus de la veille

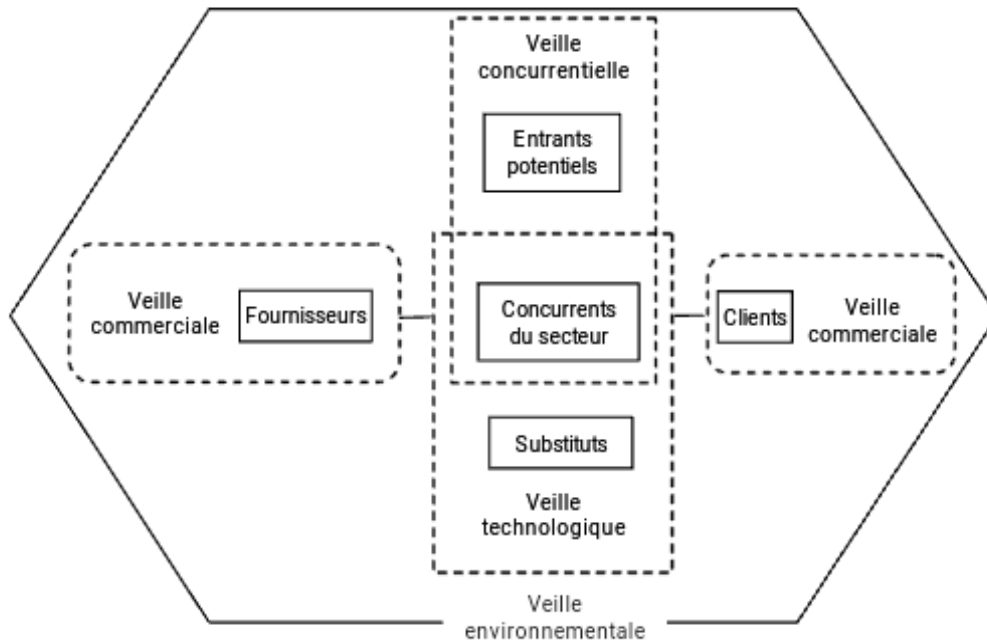
THÈME	MISSION DE LA VEILLE	RÉSULTAT ATTENDUS
<b>La planification</b>	Soutenir les prises de décision lors de la planification stratégique à court terme et à long terme.	La facilitation et le développement de la pensée stratégique dans les organisations.
<b>L'avantage concurrentiel</b>	Soutenir l'analyse de l'environnement spécifique, l'identification d'opportunités et de menaces, la construction et le maintien d'un avantage concurrentiel et le choix d'une stratégie générique.	Une compréhension des dynamiques actuelles des forces de l'environnement qui permet à l'entreprise de se positionner et d'acquérir un avantage concurrentiel.
<b>La décision</b>	Soutenir la décision dans la phase d'intelligence et de choix du modèle IMC – intelligence, modélisation, choix – De Herbert Simon.	Des données importantes pour les décisions stratégiques et leur transformation en un niveau d'intelligence satisfaisant pour permettre le choix et l'implémentation d'une décision
<b>L'adaptation, la contingence, la réactivité</b>	Percevoir les forces externes du changement et guider l'adaptation de l'entreprise.	Une compréhension des changements actuels et potentiels qui prennent place dans l'environnement permettant à l'entreprise de s'adapter et de rester compétitive.
<b>L'innovation</b>	Soutenir l'innovation incrémentale ou de rupture.	Des savoir-faire, des savoir-être ou des usages nouveaux et innovants valorisables par le marché ou sources de meilleures performances internes.
<b>L'anticipation des Discontinuités</b>	Percevoir les germes du changement et les signaux faibles de l'environnement pour anticiper les changements et les discontinuités stratégiques.	La perception suffisamment précoce de changements pertinents et importants de l'environnement pour que l'entreprise ait le temps d'agir par anticipation et d'en tirer un avantage.

Source : Lesca, N., Caron-Fasan, M-L. (2006), *Veille anticipative : une autre approche de l'intelligence économique*, Hermes science publiques, Paris. p.166.

### 5. Les différentes formes de la veille stratégique :

Plusieurs auteurs ont associé les forces concurrentielles de *Porter (1982)* aux différents types de veille. Il s'agit de la veille technologique, la veille concurrentielle, la veille commerciale et la veille environnementale.

Figure N° 1 : les quatre types de la veille stratégique



Source : RIBAUT Jean-Michel, MARTINET Bruno, « La veille technologique, concurrentielle et commerciale », les éditions d'organisation, Paris 1989, P 24.

### 5.1. Veille technologique :

Selon *François Jakobiak (1988)*, « La veille technologique est l'observation et l'analyse de l'environnement scientifique, technique, technologique et des impacts économiques présents et futurs, pour en déduire les menaces et les opportunités de développement »<sup>1</sup>.

Deux sous-facettes de la veille technologique peuvent être distinguées: la veille des brevets, la veille des produits innovants (*Rouibeh.K (1998)*)<sup>2</sup> :

- **La veille brevets et propriété industrielle** : C'est le moyen par lequel l'entreprise surveille régulièrement les brevets déposés, à la fois pour que ses concurrents n'utilisent pas les procédés qu'elle a développés, et pour être informer des nouveaux brevets déposés.
- **La veille de produits innovants** : C'est le moyen par lequel l'entreprise veille et anticipe la mise sur les marchés de produits nouveaux ou de produits de substitutions de façon à distancer les concurrents et baisser les coûts de production.

<sup>1</sup> Nathalie Costa, op.cit, p61.

<sup>2</sup> Rouibah. K : « Veille stratégique vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines », thèse doctorat génie industriel Option Sciences de Gestion, université Pierre Mendès-France (UPMF), 1998, p51.

Les principaux objectifs de la veille technologiques (**Lesca, 1986**), sont <sup>1</sup>:

- Lutte contre la concurrence: Celle-ci peut être actuelle ou potentielle, légale ou déloyale. Elle est utilisée de façon défensive, pour réagir à des menaces où de façon offensive, c'est-à-dire visant à obtenir un avantage technologique sur son concurrent.
- Prendre une avance décisive dans un domaine : où il n'y a pas encore de concurrence, en se mettant ainsi à l'abri des "ruptures technologiques".
- Ne pas gaspiller inutilement des ressources : C'est parfois un moyen de faire des économies sur les budgets de recherche et développement (R&D), car il est coûteux de « réinventer » des solutions qui existent déjà.
- Éviter le risque de disparition du marché et de l'entreprise pour défaut de veille ou de mauvaise veille.

## **5.2. Veille concurrentielle :**

C'est l'activité par laquelle l'entreprise identifier sa concurrence, actuelle ou potentielle et surveiller ses forces et ses faiblesses; leur objectifs; leurs stratégies; leurs chiffre d'affaires; leurs coûts de productions...etc.

Les points forts et les points faibles portent essentiellement sur (**B. Martinet et J.M. Ribault, 1989**)<sup>2</sup>:

- Les produits : sa réputation chez les utilisateurs (pour chaque segment du marché), sa gamme de produit.
- Le circuit de distribution: degré de couverture et capacité d'approvisionnement des circuits de distribution et la relation de l'entreprise avec eux.
- La commercialisation et vente: évaluer les compétences du concurrent en matière d'étude de marché, de développement de nouveaux produits, de formation de la force de vente.
- Le fonctionnement : stratégie des coûts suivie, flexibilité ou complexité technologique des équipements, le savoir-faire, capacité d'extension, accès aux matières premières et leur coût, degré d'intégration verticale, ...

---

<sup>1</sup> Cité par : Djeflat. A : « La fonction veille technologique et la mise à niveau des entreprises dans un contexte de l'émergence de l'immatériel : quelles perspectives pour l'entreprise Algérienne ? », Publié dans l'ouvrage Miraoui Abdelkrim et Toubache Ali « Entrepreneuriat et mise à niveau des entreprises en Algérie » Office des Publications Universitaires – Oran 2009, pp 13-14.

<sup>2</sup> Fekir. S : « l'intelligence économique et la stratégie d'entreprise. État de la question et pratique en Algérie », Mémoire de magistère en Sciences Commerciales : institut national de commerce, Session Juin 2007/2008, p112.

- La recherche et ingénierie : capacité de recherche et de développement, l'accès aux sources externes de recherche et d'ingénierie, brevet et droit de production.
- Le coût complet : où se situe les domaines permettant d'engendrer les facteurs d'échelles et ceux qui influent sur la situation en la matière, ...
- La force financière : le Cash-Flow, ratios de solvabilité à court et à long terme, capacité d'augmentation du capital, compétences dans la gestion financière, ...
- L'organisation : cohérence organisationnelle et stratégique, sensibilité de l'organisation aux nouveautés, clarté de son objectif, ...
- La capacité du top management : capacités individuelles et collectives (motiver les autres), capacité de coordination, âge, formation, capacité d'adaptation, se sont en général les capacités stratégiques.
- Le portefeuille de la société : capacité de soutenance des changements d'orientations planifiées de l'ensemble de ses unités, et capacité de développement de celles-ci.
- Divers : Relations avec les organismes publics, rotation du personnel, etc.

### 5.3. Veille commerciale :

La veille commerciale « *s'intéresse aux clients, aux marchés et aux fournisseurs* » (Martinet et Ribault, 1989)<sup>1</sup>. D'après L. Hermel(2001)<sup>2</sup>, il s'agit de suivre l'évolution des besoins des clients, sur le long terme.

La veille commerciale est indispensable pour en savoir plus, avant les autres. Elle pour

Objectif de <sup>3</sup>:

- Détecter et anticiper de nouveaux marchés ;
- Adapter ses offres produites en anticipant les attentes du marché ;
- Maitriser les marchés amont (achats, approvisionnements) ;
- Accompagner le service commercial et l'aider à prospecter avec efficacité ;
- Maintenir et développer la clientèle par la fidélisation et la prospection ;
- Mieux connaître ses fournisseurs et en choisir de nouveaux parmi les partenaires existants.

---

<sup>1</sup> Cohen. C : « la surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille stratégique et l'intelligence stratégique : des concepts différents mais complémentaires » université de droit, d'économie et des sciences d'Aix –Marseille institut d'administration des entreprises centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, mars 2000, p 35.

<sup>2</sup> Hermel L : « Maitriser et pratiquer la veille stratégique », Paris : édition AFNOR, 2001, p 12.

<sup>3</sup>Bekaddour, Hassen. « Veille stratégique et intelligence économique : cas des entreprises algériennes », Mémoire de Magister en science de gestion, Université Abou Beker Belkaid, Tlemcen, 2013/2014., p62.

#### **5.4. Veille environnementale :**

Elle porte sur les différentes informations du reste de l'environnement de l'entreprise (politique, culturelle, économique...).

#### **6. Le processus de la veille stratégique :**

La veille stratégique est considérée comme un processus informationnel qui se déroule sous forme d'une chaîne. Qui débute à partir de ciblage de l'information jusqu'à l'intégration dans le processus décisionnel, dans le but de la collecte de l'information significatives et pertinente.

Cette démarche passe par les étapes suivantes : <sup>1</sup>

##### **6.1. L'expression des besoins (ciblage) :**

- Identifier les destinataires de l'information.
- Recenser les besoins à l'aide d'une enquête, de réunions...
- Trier et hiérarchiser les besoins : tous les besoins ne peuvent être satisfaits car une veille efficace et à des coûts acceptables ne peut couvrir des champs trop variés et trop étendus. La sélection et la hiérarchisation se fera en fonction de l'importance relative des domaines de compétences, des destinataires pour l'activité de l'organisation.
- Définir les domaines de surveillance : il s'agit de définir et hiérarchiser les domaines de Surveillance en fonction des objectifs de l'organisation et des besoins des destinataires.
- Pour chaque domaine retenu on définit une liste des thèmes et on décline chaque thème en questions de recherche.

##### **6.2. Sélectionner les sources :**

- Identifier les sources (Sourcing) : pour chaque domaine de surveillance, on cherche les sources possibles d'abord en interne (système d'information de l'organisation) puis en externe. Si les sources accessibles par internet prennent une importance de plus en plus grande, il ne faut pas négliger les sources plus traditionnelles (livres, presse, plaquettes commerciales ou institutionnelles, visites de salons...) ou informelles (discussions autour de la machine à café, lors d'opérations de relations publiques ou de la participation à des manifestations commerciales...).
- Sélectionner les sources en fonction de différents critères : la pertinence (capacité à répondre plus ou moins complètement au besoin d'information), la fiabilité (caractère officiel ou reconnu ou non de la source), l'actualisation (date de publication, date et fréquence des mises à jour...), objectivité (un document émanant d'une entreprise est

---

<sup>1</sup> Mohand C, Mehenna M&Said O, « formation-action en veille stratégique et intelligence économique », institut national de la productivité et du développement industriel, boumerdas, cours, 2018, 17p.

souvent moins objectif qu'une publication gouvernementale ou universitaire), facilité d'accès à l'information.

- On exploitera en priorité les sources internes :
  - Les statistiques de vente et les données comptables.
  - Les tableaux de bord commerciaux.
  - Les rapports des vendeurs.
  - Les réclamations et suggestions des clients.
  - La bibliothèque des études antérieures...

### **Remarque :**

L'ensemble de ces sources est accessible immédiatement ou dans un bref délai (temps éventuellement nécessaire aux traitements des données qui n'auraient pas déjà été réalisés) et gratuitement ou coût très faible (coût des traitements éventuels).

- On s'orientera ensuite vers les sources externes :
  - Organismes publics et professionnels.
  - Publications : périodiques, livres, travaux universitaires, rapports annuels.
  - *Études collectives* : elles sont proposées en souscription par les sociétés d'études. *Études privées* : ce sont des études réalisées pour le compte d'une organisation et parfois publiées en totalité ou en partie pour des raisons de relations publiques.

### **Remarque :**

Ces sources sont accessibles rapidement mais à des coûts variables. Les rapports et supports de presse des entreprises concurrentes sont gratuits. Les informations émanant d'organismes publics ou professionnels sont gratuites ou vendues à des prix modiques. Les études collectives et l'interrogation de bases de données sont toujours payantes.

### **6.3. Collecter l'information :**

La collecte des informations se fait d'abord en interne (mails et documents transmis par courrier électronique, outils collaboratifs, intranet, documentaire, interrogation d'applications internes comptables, financières, commerciales...). Elle est complétée par des sources externes : achat d'ouvrages, abonnement à des publications sur supports papier ou numériques (presse en ligne, revues de presse, consultation de bases de données etc....), recherche sur internet...

La gestion du stockage des informations collectées doit être organisée : indexation, procédure de recherche par mots clés, extraction, classification, cartographie des informations. Des outils informatiques appelés « agents intelligents » permettent d'automatiser le recueil d'informations provenant de sources électroniques.

### **6.4. Analyser et traiter l'information :**

C'est l'étape la plus importante et la plus difficile du processus de veille, celle qui donne à l'information sa valeur ajoutée, elle est donc confiée à des spécialistes et ne peut être entièrement automatisée. Elle porte sur :

- **L'évaluation et le tri** : il s'agit de séparer les informations utiles de celles qui ne le sont pas. Les informations inutiles ne doivent pas être supprimées, mais indexées comme telles afin d'en conserver une trace, ce qui est particulièrement utile dans le cas où la veille est effectuée par plusieurs personnes.
- **L'analyse** : doit permettre de donner du sens à certaines informations ou données brutes, de les mettre en perspective.
- **La synthèse et la mise en forme** : pour que les informations soient directement utilisables (opérationnelle) par les destinataires.

### **6.5. Diffuser les informations :**

La diffusion est l'aboutissement du processus de veille. Il s'agit d'acheminer périodiquement et sous une forme appropriée les informations utiles aux différents destinataires. Cela suppose de :

- Définir les profils d'utilisateurs pour que chacun ne reçoive que l'information qui lui est nécessaire et définir les droits d'accès à l'information.
- Choisir les supports, les formats de diffusion : support papier, numérique, oral, par mail ou par intranet.
- Les « produits » de la veille peuvent prendre des formes variées :
  - ✓ Bulletin de veille ou tableau de bord (résumé des informations importantes) diffusé par mail ou newsletter ;
  - ✓ Veille personnalisée (porte sur un sujet spécifique, sa diffusion est restreinte) ;
  - ✓ Dossiers thématiques (diffusion large ou mise à disposition via une base de connaissances),
  - ✓ Service d'alertes par mail (attire l'attention des destinataires sur les informations importantes avec un ou des liens vers les sources correspondantes).

## *Chapitre I : le cadre conceptuel de la veille stratégique*

---

- Définir une fréquence de diffusion : une revue de presse par exemple peut être, selon les besoins du destinataire, quotidienne ou hebdomadaire.

Enfin par la veille, les entreprises sont amenées à observer ce qui se fait autour d'elle, et donc ne pas se replier sur sois même et d'ouvrir ainsi les yeux sur ce qui est pratiqué ou initié ailleurs.

## **Section 2 : L'information, la pierre angulaire de la veille**

Pour mieux comprendre le concept de la veille stratégique, il est important de retracer quelques concepts clés de cette dernière. Dans cette section, nous allons définir l'information, les types d'informations gérées par l'entreprise. Ensuite nous allons parler sur l'information dans un dispositif de veille stratégique ; ses caractéristiques et les sources utilisées pour acquérir ses informations.

### **1. Information, matière première de la veille stratégique :**

Aujourd'hui les entreprises vivent dans un environnement plein de perturbation et des changements, pour cela, « l'information, plus qu'autrefois, est devenue une composante essentielle de la réussite des organisations car seules les entreprises qui ont le pouvoir de prévoir l'évolution des marchés, cerner les besoins potentiels, identifier les innovations technologiques, anticiper les modifications de comportement des acteurs économiques, politiques et sociaux maintiendront un bon niveau de compétitivité. »<sup>1</sup>

### **2. Définition et typologie d'information gérées par l'entreprise :**

#### **2.1 Définitions :**

Il existe de nombreuses définitions de l'information, nous proposons celles de **R.Reix (2000)**, « l'information est ce qui modifie notre vision morale, ce qui réduit notre incertitude »<sup>2</sup>. Et celle de **Prax (2000)**<sup>3</sup>, qui définit l'information comme une « collection de données organisées pour donner forme à un message, le plus souvent sous une forme visible, imaginée, écrite et orale ». À partir de ces deux définitions, on peut comprendre que l'information est un ensemble des données organisée, traitées et interprétées, pour les utiliser dans la prise de décision.

#### **2.2. Typologie d'information gérée par l'entreprise :**

Selon **Lesca et Lesca (1995)**, toute entreprise gère trois types d'informations et trois<sup>4</sup> types de flux d'information. Les trois types d'information, sont:<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Ludovic Etienne, « management des systèmes d'information et des technologies », Mastère spécialisé, HEC – École des Mines, Paris, 2002, p 98.

<sup>2</sup> Reix, R. « système d'information et management des organisations », Vuibert, Paris, 2000, 3<sup>ème</sup> édition, p

<sup>3</sup> Prax J-Y. « le guide du knowledge management : concepts et pratiques du management de la connaissance ». Dunod, Paris, 2000, p 36.

<sup>4</sup> Il existe d'autres typologies, par exemple, MORIN (1985), propose une typologie basée sur les Informations brutes, les informations semi-finies et les informations d'alertes.

<sup>5</sup> Cité par : Rouibah K et Ould-Ali. S: « Une vision stratégique : gérer les informations de l'environnement comme une ressource vitale pour assurer la compétitivité durable de l'entreprise » RIST VOL. 11 N°02 Année 2001, 210p.

**2.2.1. Les informations de « fonctionnement » et de « contrôle » :**

Ce sont les informations de commande, utilisées pour déclencher ou réaliser une action. Elles sont souvent « formalisées et répétitives ». par exemple les documents de comptabilité, l'état des stocks, les données sur les processus et les données techniques.

**2.2.2. Les informations d'influence :**

Elles ont pour but d'influencer les acteurs internes et externes de l'entreprise afin de les rendre aussi coopératifs que possible. Par exemple les commandes fournisseurs, les catalogues produits, les informations de publicité, les offres d'emploi.

**2.2.3. Les informations d'anticipation ou d'évolution :**

Ce sont des informations qui renseignent sur des actions non encore totalement réalisées. Par exemple les satisfactions clients, les actions des concurrents, les informations sur les marchés.

Quant aux trois types de flux d'informations, ils sont les suivants :

- **Le flux d'information interne :** il s'agit de l'information produite par l'entreprise pour son propre usage. Il est constitué des informations de fonctionnement.
- **Le flux allant de l'intérieur vers l'extérieurs :** il s'agit à la fois des informations de fonctionnement et d'influence.
- **Les flux d'information allant de l'extérieur vers l'intérieur :** il s'agit notamment d'informations d'anticipation.

Le tableau ci-dessous illustre les différents types d'informations gérées par l'entreprise :

**Tableau N°2 : les différents types et les flux d'informations gérées par l'entreprise**

TROIS GRANDS FLUX	TROIS TYPES D'INFORMATIONS		
	Information d'influence	Information de fonctionnement	Information d'anticipation (évolution)
<b>De l'intérieur vers l'intérieur</b>	Journal interne Notes de services	Tableau de bord des ventes, État des stocks, Fiches de paie, Système d'information Traditionnel de gestion	néant, car par définition c'est de l'intérieur vers l'intérieur.
<b>De l'intérieur vers l'extérieur</b>	Catalogue de produits, Factures, Offre d'emploi, Publicité, Plaquettes, etc.	Facture client, Bon de commande, Prix des produits, etc.	néant, car par définition c'est de l'intérieur vers l'extérieur
<b>De l'extérieur vers l'intérieur</b>	Catalogue, produit Fournisseur, Publicité des fournisseurs	Facture fournisseur Commande client	Informations sur les marchés, Participation à des colloques, Information sur la

			concurrence, etc.
--	--	--	-------------------

Source : Rouibah K et Ould-Ali. Op.cit., p26.

Pour toute entreprise qui cherche, à renforcer sa position concurrentielle sur un marché, doit prêter attention à ces trois types d'informations. Le premier et le deuxième type de flux d'information sont gérés successivement par le système d'information traditionnel et le système d'information inter-organisationnel. Par contre, le troisième type de flux d'information est géré par le système de veille stratégique.

Les informations anticipatives doivent être gérées comme une ressource stratégique vitale pour l'entreprise au même titre que les autres investissements immatériels (formation, recherche, la qualité des produits, etc.). Cela peut être expliqué par plusieurs raisons. Premièrement, l'information anticipative est utile pour diminuer l'incertitude dans la prise de décision. Deuxièmement, elle est importante pour que l'entreprise conçoive et mette sur le marché des produits en imitant les plus performants. Enfin, le manque d'information coûte souvent plus cher que son coût d'acquisition.<sup>1</sup>

### **3. Les informations de la veille et ses caractéristiques :**

Les informations de veille stratégique concernent le futur de l'entreprise et l'extérieur de celle-ci, à titre principal (mais elles peuvent également concerner l'intérieur). Ce sont *des informations anticipatives*.

#### **3.1. Définition d'une information anticipative :**

*JOFFRE et KOENIG (1992)*<sup>2</sup> définissent une information anticipative comme "une transformation de l'environnement susceptible de remettre en cause les grandes orientations de l'entreprise. L'information anticipative constitue une opportunité, s'il est possible de faciliter et d'accélérer les objectifs de l'entreprise. Inversement, il peut être une menace, s'il entrave la réalisation des buts et même la survie de l'entreprise".

#### **3.2. Les types d'information anticipative :**

Ces informations se répartissent en deux types : les signes d'alerte précoces et les informations de potentiels :<sup>3</sup>

##### **3.2.1. Signe d'alerte précoce:**

Une information dont notre interprétation nous donne à penser que pourrait s'amorcer un événement susceptible d'avoir une grande utilité pour les responsables de notre entreprise. Ces signes d'alerte ou signaux faibles sont caractérisés par des

<sup>1</sup> Redjda, Rosa, op.cit, p30.

<sup>2</sup> Rouibah. K, op.cit, p29.

<sup>3</sup> Hathat. M & Saidat. N, « La veille stratégique : un pilier pour le management de l'innovation », journal des ajouts économiques, avril 2017, pp232-234.

informations qualitatives, mais souvent fragmentaires et incertaines. Ces données informative captées permettent de formuler des hypothèses, de détecter des changements, et fournir des éclairages sur le futur et non sur le passé ou le présent.<sup>1</sup> Les signes d'alerte précoces sont des informations principalement : <sup>2</sup>

### ***Qualitatives :***

Les informations de veille stratégique sont qualitatives pour la grosse majorité d'entre elles. Elles ne sauraient être constituées uniquement de chiffres constatant le passé ou extrapolant le passé. On s'intéresse ici à des événements qui se produiront peut-être et qui ne sauraient donc faire l'objet de constats " comptables ". Ainsi les signes d'alerte précoces peuvent prendre des formes telles que : phrases saisies dans une réunion, dans un salon ou colloque ; brève coupure de presse, même issue d'un journal de quartier ; photographie, observations faites sur un chantier, etc.

### ***Fragmentaires :***

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

### ***Incomplètes :***

Du fait même de leur nature et de la difficulté à les obtenir en temps voulu, les signes d'alertes précoces sont inévitablement des informations incomplètes. Ceci n'empêche pas d'en faire une exploitation fructueuse ainsi que nous le verrons plus loin en parlant de création de sens.

### ***Incertaines :***

Les informations de veille stratégique à caractère anticipatif constituent des alertes, des pistes, des signes généralement noyés dans du " bruit ". Ils doivent faire naître des interrogations et des hypothèses dans l'esprit des responsables, et ne sauraient constituer des certitudes.

---

<sup>1</sup> Humbert Lesca, « veille stratégique: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise », édition DISTNB, Paris, France, 1997, pp2-3.

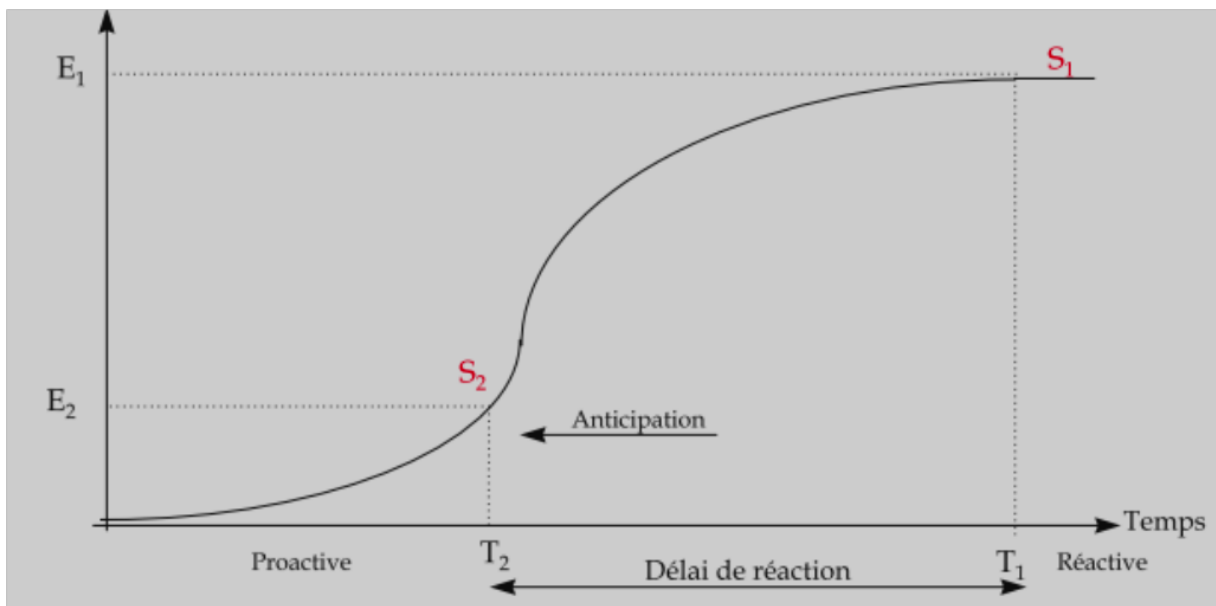
<sup>2</sup> Nicolas Lesca, « construction du sens - le cas de la veille stratégique et de l'exploitation Collective des signes d'alerte précoce », thèse doctorat en science de gestion, Paris, France, 2002, Disponible sur : [www.theses.fr /069455899](http://www.theses.fr /069455899), consulté le 19/06/2019.

**Imprécises :**

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

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

**Figure N° 2 : Les signes d'alerte précoce.**



Source : Rouibah. K,op.cit, p 30.

Toutefois, par le biais de ce schéma, on considère que :

- **E 1** est un événement totalement réalisé. Il est exprimé par un signal **S 1** de grosseur maximum (il ne demande guère d'effort pour être capté). Tout est connu au temps **T1**. Par conséquent, nous sommes placés devant le fait accompli et n'avons plus de marge de manœuvre possible.
- **E 2** est un événement probable. Nous en avons pris connaissance et il n'est pas encore Réalisé, il n'est qu'amorcé. Le signal **S 2**, qui l'annonce, est relativement faible et demande Plus d'effort pour être capté. Cependant, si nous le captions, nous sommes informés au temps **T 2**, avant la réalisation complète de l'événement.

La courbe précédente, fournit deux caractéristiques principales d'une information anticipative.

- L'intensité de l'événement détecté (observé) qui renseigne soit sur des menaces soit sur des opportunités. Plus l'intensité du signal est faible, plus grandes sont les chances de saisir des opportunités avant les autres.
- La marge de manœuvre ou temps de pression ( $MG = T_1 - T_2$ ) qui crée le besoin de réagir rapidement face à l'événement détecté. Ceci implique une recherche continue des informations fragmentaires et incertaines annonciatrices de changement. Nous nous plaçons alors en écoute permanente de l'environnement.

### 3.2.2. Informations de potentiel :

Ce sont des informations qui renseignent sur les capacités de l'acteur de l'environnement et qui intéressent notre entreprise, c'est-à-dire que celle-ci souhaite placer " Sous surveillance " active. Par exemple, si cet acteur est un concurrent, des informations de potentiels intéressantes peuvent être : le montant de son autofinancement (renseigne sur la capacité à entreprendre un projet important) ; la qualité des compétences de ses collaborateurs.

### 3.3. Les sources pour l'acquisition d'informations anticipatives :

Les sources d'informations anticipatives sont de deux origines : les sources d'origine, *documentaire* et les sources d'origine *terrain*. Le tableau ci-après illustre les sources d'informations anticipatives de la veille stratégique.

**Tableau N° 3 : les sources d'informations anticipatives**

SOURCES D'INFORMATIONS	CARACTÉRISTIQUES
<b>Les sources d'origine documentaire</b>	<p>qui se caractérisent par l'existence d'un support physique (papier ou électronique).</p> <p><b>Exemples :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les publications scientifiques et techniques;</li> <li>• Les bases/banques de données;</li> <li>• Internet utilisé en mode recherche;</li> <li>• Les annonces de recruteurs; Les documents d'entreprises (rapports, catalogues);</li> <li>• Les journaux, revues et magazines ;</li> <li>• Les publications des entreprises (offres d'emplois, rapports périodiques ;</li> <li>• Les brevets, dépôt légaux.</li> </ul> <p>Mais, Ces sources d'information posent deux principaux problèmes : celui qui</p>

	concerne la surcharge d'information et celui du coût en temps et en argent.
<b>Les sources d'origine terrain</b>	<p>Appelées aussi les sources d'informations de première main (les auteurs anglo-saxons parlent d'informations primaires). C'est toute information ayant pour origine les cinq sens de l'individu.</p> <p><b>Exemple :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Les contrats avec les clients, les concurrents, les fournisseurs, les cotraitants et sous-traitants, les sociétés de services, les distributeurs, grossistes.</li><li>• Internet utilisé en mode « alerte »</li><li>• Les participations aux colloques scientifiques, salons professionnels, repas d'affaires.</li><li>• Les filiales d'entreprises</li><li>• Les missions et déplacement à l'étranger.</li><li>• Les contacts avec des experts</li><li>• Réseaux des conseillers du commerce extérieur.</li></ul>

Source : Redjal, Rosa, op.cit, p34.

➤ **Internet : Une nouvelle source d'information pour la veille stratégique :**

L'internet est une source d'information essentielle pour l'entreprise. Elle est assez riche pour répondre aux différents besoins des utilisateurs. L'utilisation des pages Web, des forums de discussions et des bases de données accessibles en ligne et qui procurent de plus en plus des opportunités aux entreprises. La recherche d'information régulière peut s'effectuer à l'aide des outils qu'on appelle moteur de recherche. Quant à la recherche des informations moyennant les bases de données et les newsgroups nécessite le recours à des « agents intelligent de recherche d'information »<sup>1</sup>. Un agent intelligent permet d'automatiser un ensemble de tâches de surveillance, mais aussi de recherche d'information, par exemple. Il s'agit souvent d'un logiciel qui vise à automatiser des tâches pour lesquelles l'intervention humaine n'est pas indispensable.

Parmi les informations disponibles sur internet on trouve : les informations sur les sociétés (structures, produits, services, données économiques ...) ; normes, informations législatives

<sup>1</sup> Le thème d'internet et de veille stratégique est trop vaste. Aux lecteurs qui veulent entrer dans les détails voir : Revelli. C (2000) et Janissek-Muniz. R (2004).

et règlementaires ; des informations financières : rapports annuels, cours de bourse ; données statistiques (brute ou interprétées) ; communiqués de presse ; informations économiques diverses (sociétés, régions, états, continents, monde ...) ; actualité ; Informations multimédia : images, sons, vidéos<sup>1</sup>.

Par ailleurs, selon *Revelli. C (2000)*<sup>2</sup> un certains nombres de dysfonctionnements caractérisent l'information sur internet. En effet, selon cet auteur l'information sur internet est difficilement accessible, trop abondante, elle se renouvelle sans cesse et elle n'est pas toujours fiable.

En plus d'être une source inépuisable d'information, l'internet constitue également une source d'information pour la veille stratégique.

En résumé, Toute entreprise gère trois types d'informations indispensables pour son bon fonction. Seules les informations dites d'anticipation qui sont gérées par le système de veille stratégique. Ces informations sont généralement de types fragmentaires, incomplètes, imprécises incertaines et ambiguës. Elles sont issues des sources documentaires et/ou de terrain. Pour que les dirigeants soit en mesure de percevoir les « signaux/signes faibles » annonciateurs de changements susceptibles de se produire dans son environnement concurrentiel, l'attention est nécessaire.

---


<sup>1</sup> Redjda, Rosa, op.cit, p34.

<sup>3</sup> Revelli. C : « L'IE sur internet, comment développer les activités de veille et d'IE sur le web. Moteurs de recherche. Réseaux d'experts. Agents intelligents», édition Dunod, Paris, 2000, p73.

**Conclusion du chapitre :**

Au cours de ce présent chapitre, nous avons essayé, dans un premier lieu, de présenter l'origine et la définition de la veille stratégique, ses composantes, nous avons aussi exposé les différentes phases de processus de veille. Dans un second temps, nous avons présenté les différentes informations gérées par le système de veille stratégique et ses caractéristiques, puis les sources nécessaires pour adopter ses informations.

Pour conclure, nous pouvons dire que, l'information joue un rôle très important dans la croissance et le développement de l'activité des entreprises, et l'intégration d'un dispositif de veille stratégique devient une nécessité pour toutes les organisations, qui souhaitent se différencier de la concurrence et acquérir un avantage compétitif.



# Chapitre III

**LE LIEN ENTRE LA VEILLE  
STRATEGIQUE ET L'INNOVATION**

## **Introduction du chapitre :**

De nos jours, les entreprises vivent dans un environnement dynamique, incertain, concurrentiel. Pour qu'elles soient compétitives et obtenir une meilleure position dans le marché, elles cherchent toujours à obtenir des nouveaux avantages concurrentiels, et donc la meilleure façon c'est la création des nouveaux produits ce qu'on appelle « l'innovation ».

*« L'innovation est un processus long, complexe et coûteux. L'entreprise est très Risquée et ne pas donc pas se développer de façon fortuite »<sup>1</sup>.* A partir de cette définition nous remarquons que l'innovation a une place primordiale dans le développement de l'entreprise et une obligation pour la survie de nos sociétés.

Ce deuxième chapitre présente la veille stratégique et l'innovation. Deux sections seront distinguées : dans un premier temps (la première section), nous définissons l'innovation et son contenu, et dans un second temps (la deuxième section) nous mettons l'accent sur le lien qui existe entre la veille stratégique et l'innovation.

La veille stratégique est une activité clé dans le processus de définition de la stratégie et d'innovation. Orientée vers l'obtention d'informations sur l'évolution de l'environnement, elle permet la dynamisation de l'innovation en lui apportant des connaissances externes à l'entreprise et l'interpellant sur ses offres comme ses modes de fonctionnement.

Pour mettre en place une veille stratégique, il est nécessaire de déployer un dispositif dédié, reposant sur des professionnels en charge de collecter, traiter, analyser et diffuser des informations à valeur ajoutée pour l'entreprise, issues des sources humaines ou électroniques, grâce à des outils ; logiciels spécifiquement dédiés.

L'objectif de cet chapitre est de montrer l'intérêt de la veille stratégique dans le cadre de l'innovation et d'exposer comment celle-ci peut être mise en œuvre de manière opérationnelle.

---

<sup>1</sup> Lachman Jean, « le financement des stratégies de l'innovation », Édition Economica, 1993, Paris, p18.

## **Section 1 : la notion de l'innovation.**

L'innovation apparaît donc comme une condition indispensable de survie et de développement pour de nombreuses entreprises, elle est devenue une préoccupation majeure, notamment pour la PME qui constitue le principal vecteur de l'innovation.

Dans cette section nous montrons un des concepts clés au cœur de notre recherche : la notion de l'innovation et ses formes, puis on va parler sur son objectif pour l'entreprise. Enfin, en tant que processus informationnel nous explicitons les différentes phases du processus d'innovation.

### **1. Définition de l'innovation :**

L'innovation est un concept à la fois polysémique et polymorphe<sup>1</sup>, c'est-à-dire les innovations ne sont pas identiques et elles peuvent prendre de multiples formes. Il est ainsi difficile de proposer une définition unique qui engloberait la totalité des formes d'innovation. Pour cela il existe plusieurs définitions citées par les auteurs, parmi lesquelles :

- **Le Manuel d'Oslo<sup>2</sup> de l'OCDE** propose la définition suivante de ce qu'est pour lui une innovation : « *Une innovation est la mise en œuvre (implantation) d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé (de production) nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures* ».<sup>3</sup>
- **Schumpeter (1911)** définit l'innovation comme « *le moment de la réalisation de nouvelles combinaisons. Sous cette acception large mêlant innovations techniques et innovations organisationnelles, il regroupe cinq situations différentes : la fabrication d'un bien nouveau, l'introduction d'une méthode de production nouvelle, l'ouverture d'un débouché nouveau, la conquête d'une nouvelle source de matières premières et la réalisation d'une nouvelle organisation* »<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Loilier T-Tellier A, « gestion de l'innovation : Décider-Mettre en œuvre-Diffuser », Édition Management, CAEN, 1999, p 12.

<sup>2</sup> Le manuel de Frascati est une recherche méthodologique internationale pour les études statistiques des activités de recherche et développement publié par l'OCDE.

<sup>3</sup> Organisation de coopération et développement économique(OCDE) et office statistique des Communautés européennes(Eurostat), « La mesure des activités scientifiques et technologique : Principe directeurs pour le recueil de l'interprétation des données sur l'innovation ; Manuel d'OSLO », troisième édition, paris, 2005, p 146.

<sup>4</sup> Schumpeter J. « Théorie de l'évolution économique », Éditions DALLOZ, 1999, P 46.

À partir de ce qui précède, on peut dire que l'innovation c'est la mise en œuvre des idées nouvelles en application pour produire quelque chose de nouveau. Donc pour donner des exemples, l'innovation peut être :

- ✓ Un nouveau produit ou service ou processus ;
- ✓ Améliorer des produits existants ;
- ✓ Adopter une nouvelle technologie ;
- ✓ Nouvelle manière de commercialiser ;
- ✓ Ouverture d'un nouveau marché ;
- ✓ Découverte d'une nouvelle source de matières premières ;
- ✓ Nouvelle organisation de l'entreprise.

## **2. Les formes de l'innovation :**

La plupart des études menées dans le domaine de l'innovation identifient deux types majeurs de l'innovation : selon la nature et selon le degré.

### **2.1. Selon la nature d'innovation :**

L'innovation peut prendre de multiples formes. *Le Manuel d'Oslo (OCDE, 2004)* définit quatre types d'innovations <sup>1</sup>: de produit, de procédé, de commercialisation et Organisationnelle.

#### **2.1.1. L'innovation de produit :**

L'innovation de produit correspond à l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau. Cette Définition inclut les améliorations sensibles des spécifications techniques, des composants et des matières, du logiciel intégré, de la convivialité ou autres caractéristiques fonctionnelles.

#### **2.1.2. L'innovation de procédé :**

L'innovation de procédé correspond à la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée. Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel ou le logiciel.

#### **2.1.3. L'innovation de commercialisation :**

L'innovation de commercialisation correspond à la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit ou service.

---

<sup>1</sup> OCDE (2004), in : « Indice de l'innovation par les TIC », CEFRIIO, mars 2013, p17.

#### **2.1.4. L'innovation organisationnelle :**

L'innovation organisationnelle correspond à la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme.

#### **2.2. Selon le degré de nouveauté :**

L'innovation peut être incrémentale (amélioration) ou radicale :

##### **2.2.1. L'innovation incrémentale :**

Les innovations incrémentales ou de rattrapage concernent l'introduction dans l'entreprise d'équipements et de composants nouveaux que l'entreprise n'aurait pas mis au point elle-même ou encore des améliorations de produits existants par ailleurs sur le marché<sup>1</sup>. De ce fait, l'innovation incrémentale consiste à enrichir l'existant sans pour autant le remettre en cause. Elle ne modifie en rien les règles du jeu et les interactions entre les acteurs dans l'activité considérée. En ce sens, l'innovation incrémentale est comparable à une innovation de continuité.<sup>2</sup>

##### **2.2.2. L'innovation radicale :**

Elle est dénommée aussi "Innovation de rupture" ou "Innovation majeurs". Contrairement à l'innovation incrémentale, l'innovation radicale consiste à utiliser des savoirs et savoir-faire nouveaux pour augmenter les performances de l'offre.<sup>3</sup> Les innovations radicales ou de dépassement déplacent la frontière des connaissances techniques (innovation de procédé) ou élargissent la gamme des produits et des services offerts (innovation de produit). Elles correspondent à l'introduction sur le marché d'une première de procédé technologique introduit et pour le marché.<sup>4</sup>

#### **3. L'importance de l'innovation pour l'entreprise :**

L'innovation est en relation direct avec l'entreprise, car elle constitue l'un des leviers les plus importants pour le développement et la croissance de l'entreprise. Le but de l'innovation dans l'entreprise c'est pour :<sup>5</sup>

- Aider le dirigeant à trouver la solution au problème qui l'empêche de dormir au nuit ;

---

<sup>1</sup> Encaoua David et al. « Les enjeux économiques de l'innovation », Bilan du programme CNRS, revue D'économie politique, 2004/2 Vol. 114, p142

<sup>2</sup> Le Ioarne Séverine et Blanco Sylvie, « Management de l'innovation », Pearson Éducation France, 2009, p26.

<sup>3</sup> Loilier R T-Tellier A, « gestion de l'innovation : Décider-Mettre en œuvre-Diffuser », Édition Management, CAEN, 1999, p68.

<sup>4</sup> Encaoua David et al, Op. Cit.p45.

<sup>5</sup> Christian coutenceau, « comment mettre l'entreprise en posture d'innovation permanente », Séminaire, « l'intelligence économique par des dirigeants pour des dirigeants », 2008, p84.

- Réagir aux signaux faibles de l'environnement concurrentiel de l'entreprise ;
- Réduire les incertitudes dans la prise de décision ;
- Protéger ses savoir-faire, ressources clés, marchés clés ;
- Anticiper les tendances, les ruptures et les attentes des clients et des Marchés :
  - ✓ Détecter les marchés émergents avant les autres ;
  - ✓ Tourner le dos à la concurrence ;
  - ✓ Se positionner très en amont des opportunités d'affaires ;
  - ✓ Orienter plus finement sa R&D et ses processus d'innovation .
- Structurer des plans d'actions pour atteindre un objectif tactique ;
- Apporter une aide au pilotage de l'action.

### **4. Processus de l'innovation :**

L'innovation est considérée par de nombreux auteurs comme un processus informationnel, dans lequel des informations et des connaissances sont collectées, interprétées et diffusées au sein de l'entreprise pour la création des nouveaux produits.

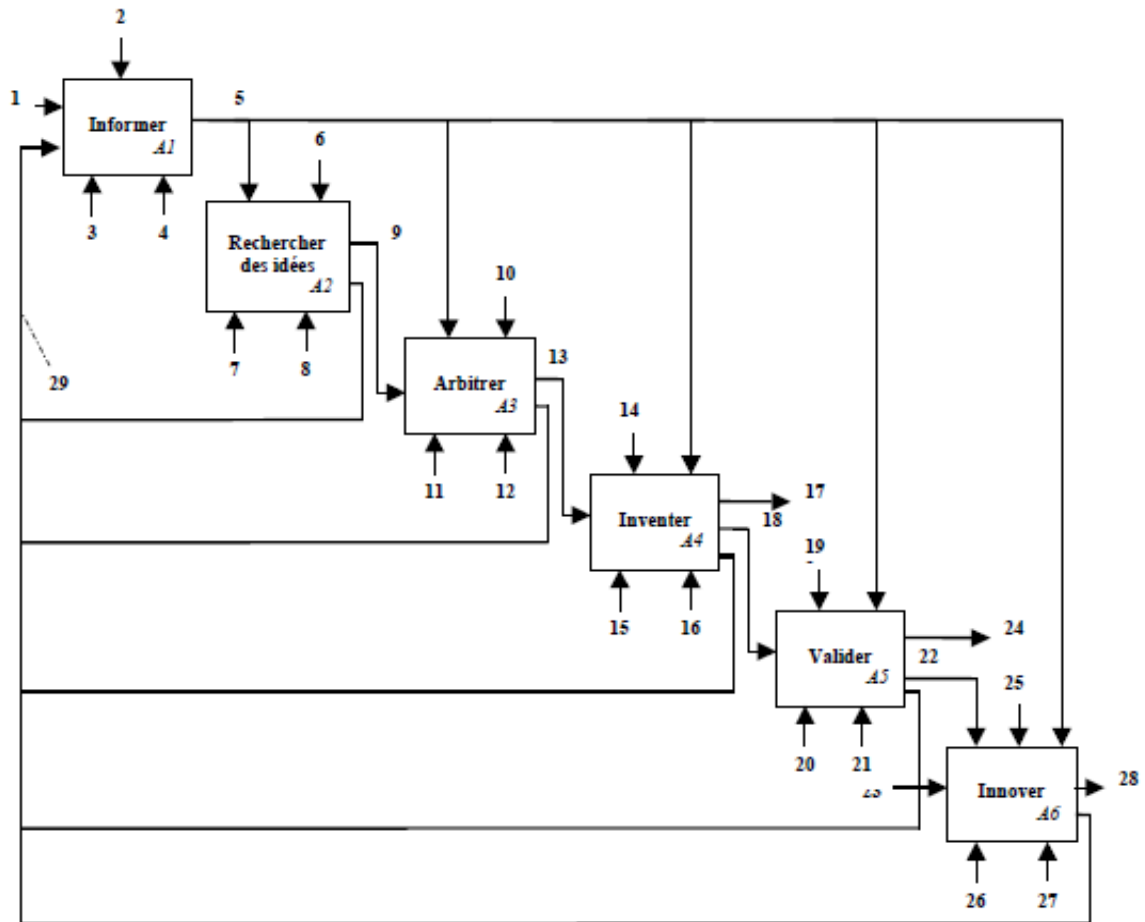
Pour **R.G.Cooper (1979)** un processus d'innovation « débute par une idée, développée par des activités techniques et marketing qui s'effectuent au sein de départements dans lesquels sont prises des décisions et entre lesquels circulent des informations »<sup>1</sup>.

La figure ci-après illustre le processus d'innovation.

---

<sup>1</sup> R.G.Cooper(1979), cité par Tomala. Frédéric, Senecha. Olivier, Tahon. Christian, « Modèle de processus d'innovation ». 3ème Conférence Francophone de processus modélisation et simulation « Conception, Analyse et Gestion des Systèmes Industriels », MOSIM'01 – du 25 au 27 avril 2001 - Troyes (France), p8.

Figure N° 3 : processus d'innovation.



Source : Tomala. Frédéric, Senecha. Olivier, Tahon. Christian, « Modèle de processus d'innovation ». 3<sup>ème</sup> Conférence Francophone de processus modélisation et simulation «Conception, Analyse et Gestion des Systèmes Industriels», MOSIM'01 – du 25 au 27 avril 2001 - Troyes (France).

Dans ce processus nous remarquons six étapes plus importante l'une que l'autre. On commence par le :<sup>1</sup>

**A1 informer :** Ou L'entreprise collecte un maximum d'informations extérieures (découvertes, inventions, innovations des concurrents, nouvelles technologies,) à l'aide de méthodes comme, par exemple, la veille (technologique, commerciale, concurrentielle...) dans le but de surveiller et d'acquérir de nouvelles connaissances. Elle capitalise également l'expérience interne (fiches retour d'expérience, bilans, documents de synthèse...). Les informations collectées sont diffusées et partagées dans les différents départements de

<sup>1</sup>Tomala. Frédéric, Senechal. Olivier, Tahon. Christian, « Modèle de processus d'innovation ». 3<sup>ème</sup> Conférence Francophone de processus modélisation et simulation « Conception, Analyse et Gestion des Systèmes Industriels », MOSIM'01 – du 25 au 27 avril 2001 - Troyes (France), p4.

l'entreprise. Cela permet notamment de raccourcir les délais d'apprentissage, d'augmenter la capacité interne d'innovation et de mieux utiliser le capital matériel et humain disponible.

**A2 la recherche des idées** : Les recherches d'idées sont réalisées soit individuellement, soit en groupe lors de réunion de "brainstorming" par exemple. Les idées sont spécifiées dans des dossiers d'invention (plus ou moins formels).

**A3 arbitrer** : Ces dossiers sont examinés lors de réunions d'arbitrage, permettant de sélectionner les idées jugées adéquates selon des critères économiques, techniques et stratégiques. Ces idées sont sélectionnées dans le but d'être développées afin d'être exploitables.

**A4 la phase 'inventer'** : permet cette transformation, elle est réalisée à l'aide de chercheurs de l'entreprise mais aussi à l'aide d'experts externes (fournisseurs, partenaires, Universitaires,).

**A5 la phase « valider »** : est très importante car c'est durant cette phase que la décision d'innover ou de ne pas innover est prise. Innover peut déboucher sur une réussite autant que sur une défaite totale de l'entreprise ou, sur une dépossession du résultat au profit d'un concurrent. Si l'invention est acceptée pour être commercialisée, la phase 'innover' est déclenchée.

**A6 innover** : Au cours de cette phase sont réalisés les plans du produit innovant, les plans des moyens de production ainsi que les plans marketing permettant la vente.

En effet, Les éléments du modèle (de la Figure N° 2) sont :

1. Informations brutes sur les découvertes, les inventions, les innovations et brevets extérieurs, les besoins, Les normes, les tactiques et stratégies des concurrents, les connaissances sur les fournisseurs, les marchés, ...
2. Objectif stratégique de surveillance de l'environnement et d'acquisition de connaissances internes et externes.
3. Veille technologique, veille commerciale, veille concurrentielle, enquêtes clients, documents de synthèse d'expériences...
4. Les fonctions de Marketing, de Recherche et de Développement, d'Innovation (ou appelé aussi de Produit)...
5. Informations diffusées et partagées dans l'entreprise.
6. Objectifs d'innover, de répondre et d'anticiper les besoins des clients afin d'être compétitif.
7. Brainstorming, le concassage, les matrices de découvertes...

8. Direction du Produit, direction du Marketing, direction de la Recherche, direction du Développement, les inventeurs,...
9. Les idées sont spécifiées dans le dossier d'invention (plus ou moins formel).
10. Intérêt économique, stratégique et technique
11. Expérience, intuition, connaissances, méthodes d'aide à la décision,...
12. Le directeur du Produit, le directeur de la Recherche, le directeur du Développement.
13. Les idées et les alternatives sont sélectionnées pour invention.
14. Objectif de fonctionnement, de faisabilité, de conformité,...
15. Connaissances techniques, connaissances des standards internes de l'entreprise, expériences restituées, Méthodes : AMDEC, analyse fonctionnelle, arbre des défaillances, analyse préliminaire des risques, outils de Management de la qualité,...
16. Le Produit, le Développement, la Recherche, La Qualité, les Achats, les fournisseurs, le service financier,...
17. Décision d'arrêt de l'invention (idée sur étagère).
18. Informations technico-économiques et pré-cahier des charges de l'innovation.
19. Objectif de rentabilité de l'innovation et du produit, ressources humaines disponibles,...
20. Expérience, intuition, connaissances, méthodes d'aide à la décision,...
21. Direction du projet, direction générale, direction du Produit, direction de la R&D...
22. Acceptation de l'invention et cahier des charges technique réalisé
23. Matière brute
24. Annulation d'intégration de l'invention dans le produit (invention sur étagère).
25. Objectifs de coût, de valeur pour le client et pour l'entreprise / concurrents
26. Méthodes et outils de dessin : outils CAO, de DAO, de CFAO, de simulation, Benchmarking, technique de constructions, plans d'expérience, tests, ressources humaines d'usine du constructeur et des fournisseurs, moyens du Marketing,...
27. Comité de pilotage du projet d'innovation, chef de projet de l'innovation, chef de projet du produit, direction générale, service financier, direction d'usine, direction du Marketing, concepteurs, fabricants, fournisseurs...
28. Innovation et produit (ou service) mis en vente
29. Retour d'expérience permettant la capitalisation des connaissances internes à l'entreprise.

Enfin, après avoir un éclairage instructif sur l'aspect théorique du terme d'innovation : définition de l'innovation, ses types, son processus et leur importance pour l'entreprise. L'innovation est un concept important pour garantir la survie, la croissance d'une entreprise par la satisfaction permanente (actuelle et future) de la demande de ses clients.

## **Section 2 : La relation entre la veille stratégique et l'innovation**

Dans cette section nous avons mis en lumière le lien qui existe entre la veille stratégique et l'innovation pour montrer que la veille joue un rôle important au processus d'innovation.

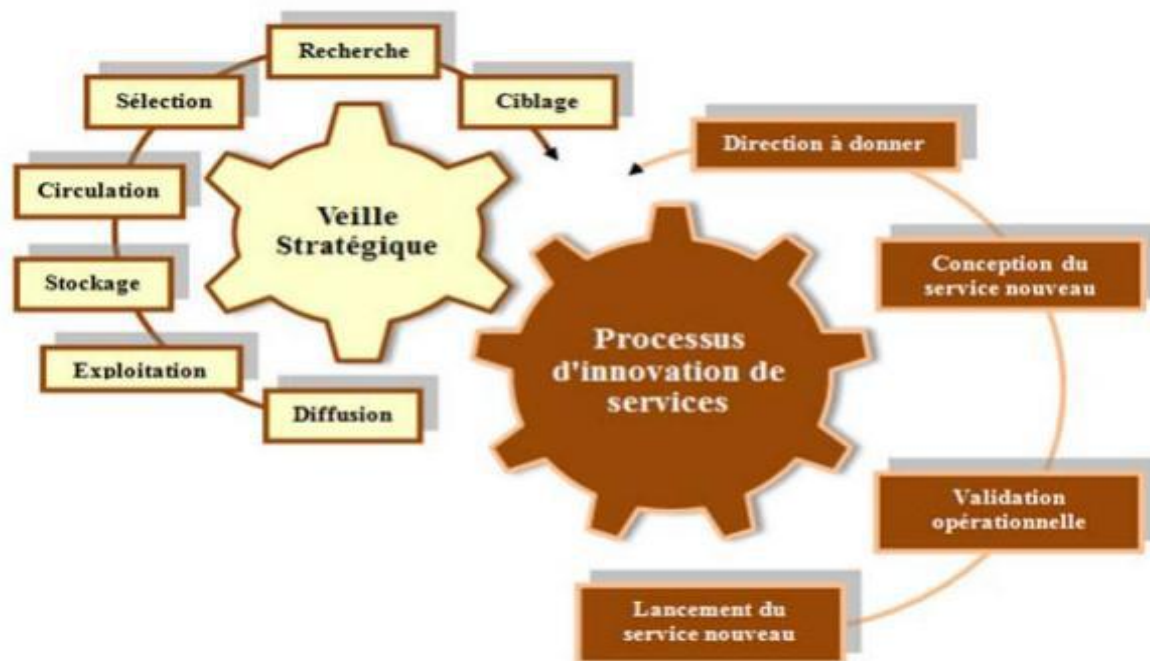
### **1. La veille stratégique facteur de relance de l'innovation :**

Le système de veille stratégique joue un rôle très important dans le processus d'innovation puisque il est à l'origine de la production et le traitement de l'information stratégique pour la prise de décision de l'entreprise d'ailleurs JAKOBIACK a déclaré en 1992 « *Il faut pour innover savoir ce que font les autres* ». Nous pouvons démontre dans le figure (N°4) la relation qui se trouve entre l'information acquise par le système de veille stratégique et l'innovation.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Amghar M, Hassaine A & Maliki S, « La veille stratégie et son impact sur l'innovation « cas des opérateurs téléphoniques Algériens » », les cahiers du MECAS, N°13, Décembre2016, 186 p.

Figure N°4 : les rouages de la complémentarité de la VS au processus d'innovation.



Source : Gozim, S. A, « Le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation de services ». Disponible sur : Amghar.M, Hassaine.A & Maliki.S « La veille stratégie et son impact sur l'innovation « cas des opérateurs téléphoniques Algériens » », Les Cahiers du MECAS, N°13, Décembre2016, p 180.

La veille stratégique contribuerait à la conception et à la réalisation d'un processus d'innovation. Premièrement, sa tâche consisterait à réduire la myopie managériale vis-à-vis de l'environnement stratégique, où les intervenants auront à surveiller tous les signaux, permettant d'identifier les événements suscitant un intérêt pour le développement de nouveaux projets. Deuxièmement, lorsque quelque chose a été détecté, un processus sur l'innovation doit être mis en marche, en guise de réponse. La mission de la veille stratégique se traduit alors par une recherche dans l'environnement d'informations précises répondant à un besoin exprimé par les responsables. La veille stratégique peut donc se positionner en amont et en parallèle d'un processus d'innovation (Gozim S. A., 2010).<sup>1</sup> Et donc le rôle de la veille est de nourrir les processus d'innovation en informations exploitables pour :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Amghar M, Hassaine A & Maliki S, op.cit, p 180.

<sup>2</sup> Boulifa, Inès. « Intelligence économique et veille stratégique : rôle dans le processus d'innovation », unité de recherche, ETHICS, Carthage, Tunisie, p 184.

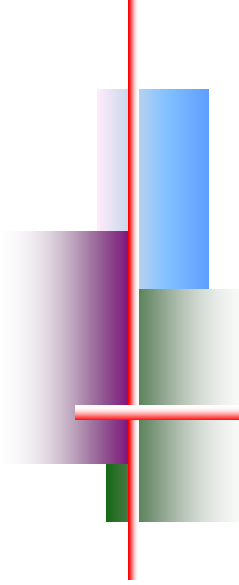
## ***Chapitre II : le lien entre la veille stratégique et l'innovation***

---

- Appliquer de nouvelles technologies ;
- Créer de nouveaux produits pour les marchés actuels ;
- Créer de nouveaux produits pour de nouveaux marchés.

**Conclusion du chapitre :**

Aujourd'hui l'innovation est devenue une source de développement pour l'entreprise. Ainsi, la veille stratégique joue un rôle de plus en plus important dans les organisations, leur puissance permet de rechercher, collecter, traiter et diffuser l'information pour pouvoir encourager l'innovation. L'innovation revêt une importance cruciale pour la réussite de chaque entreprise, mais aussi pour l'amélioration des performances des organisations dans une économie devenue mondiale.



# Chapitre III

---

**L'ETUDE EMPIRIQUE AU SEIN**

**DE L'ENTREPRISE ENIE**

## **Introduction du chapitre :**

Dans ce troisième chapitre nous tentons de vérifier la relation entre la veille stratégique et l'innovation.

L'étude empirique a été effectuée au sein de l'entreprise nationale des industries électroniques (ENIE Sidi Bel Abbas). Le choix de cette entreprise est dû à plusieurs facteurs dont l'existence d'une cellule de veille stratégique.

Ce chapitre comprend deux sections, la première section sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil. Et la deuxième section nous allons présenter la méthodologie de recherche adoptée, ainsi les résultats obtenus.

## **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil**

Dans cette section nous allons donner une vue générale sur l'entreprise nationale des industries électroniques, son historique, ses domaines d'activités, ses unités ainsi qu'une généralité sur la cellule de veille.

### **1. Historique et localisation d'ENIE :**

L'entreprise nationale des industries électroniques a été créée en 1982 par décret n ° 82 -320, plusieurs filiales. Puis transformée en société par action d'un capital social de 1700 Millions de Dinars en 1996.

L'entreprise n'a cessé d'œuvrer dans le domaine électronique pendant plus de 30 ans, le siège social ainsi que le complexe électronique sont situés dans la zone industrielle de la ville de Sidi Bel Abbas sur une superficie d'environ 40 hectares.

L'ENIE sous l'effet des évolutions défavorables de l'environnement national et international a vu au fil de la dernière décennie son potentiel industriel se réduire à la production d'appareils et l'électronique grand public.

Les activités de fabrication de l'Entreprise ont démarré en 1978 grâce à l'acquisition de technologie « produits en main » s'inscrivant dans le cadre d'une approche macro-économique bâtie sur une politique « d'apprentissage » et « d'import- substitution » visant à assurer une indépendance économique du pays.

En janvier 2014, l'ENIE a entamé sa démarche de certification du système de management de la qualité conformément à la norme internationale ISO 9001/2008. Depuis cette année, L'ENIE n'a pas cessé d'innover, chaque année a été marqué par le lancement d'un nouveau produit. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Document de l'entreprise

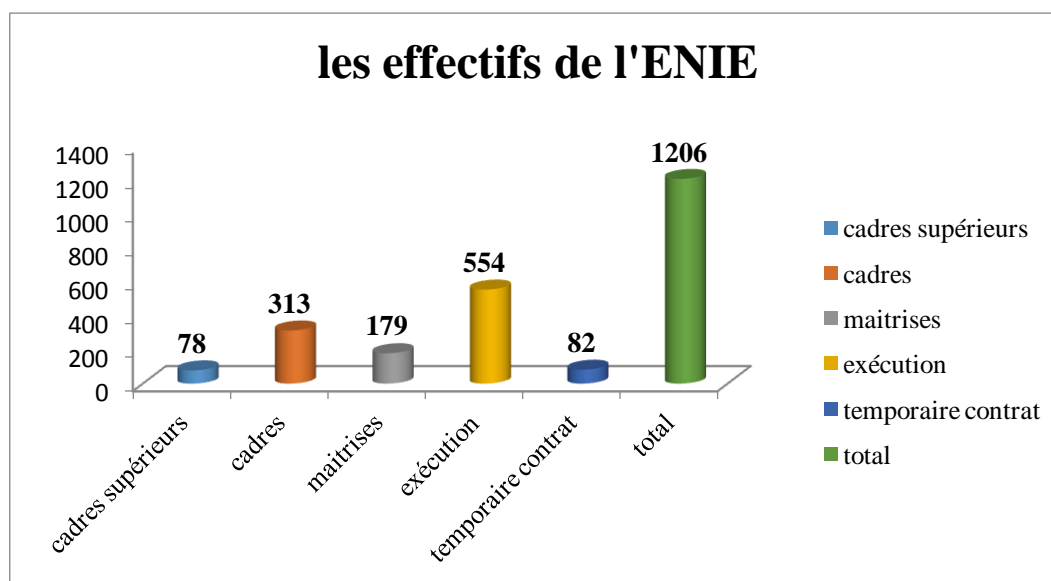
- L'effectif de l'entreprise nationale des industries électroniques :

Tableau N°4 : L'effectif de la société ENIE en septembre 2018

STRUCTURE	CADRE SUPÉRIEUR	CADRE	MAITRISE	EXÉCUTION	TEMPORAIRE CONTRAT	TOTAL
Total	78	313	179	554	82	1206

Source : Document de l'entreprise.

Figure N° 5 : les effectifs de l'ENIE



Source : Réalisée par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus.

La représentation graphique nous montre que l'entreprise ENIE, dispose un capital humain diversifier avec un totale de 1206 personnes, réparties entre : des cadres supérieurs, cadres, maitrises, exécution, temporaire contrat.

- Fiche d'identification de l'ENIE :

Tableau N° 5 : Fiche d'identification de l'ENIE.

<b>SOCIÉTÉ</b>	ENTREPRISE NATIONALES DES INDUSTRIES ÉLECTRONIQUES
<b>Création</b>	Née de la restructuration organique de SONELEC en 1982.
<b>Forme juridique</b>	Société par actions à capitaux publics.
<b>PDG</b>	BEKKARA Djamel
<b>Capital social actuel</b>	8.322.000.000 DA.
<b>Siège social</b>	ENIE BP101, Zone industrielle-Route de mascara-22000-Sidi Bel Abbes.
<b>Domaine d'activité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Électronique grand public : fabrication de téléviseurs, LCD, LED et Smart TV et d'appareils de reproduction et lecture vidéo.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Énergie photovoltaïque</li><li>▪ Produits informatiques</li><li>▪ Systèmes de sécurité &amp; affichage à LED</li><li>▪ Étalonnage &amp; maintenance électronique</li><li>▪ Intégration électronique des produits professionnels</li><li>▪ Recherches &amp; développement</li><li>▪ Sous-traitance.</li></ul>
<b>Produits</b>	TV LCD, TV LED, TV 3D, TV SMART, Téléphones Smartphone, Home Cinéma, Vidéoprojecteurs, Panneaux Solaires, Appareils de télésurveillance.....
<b>Effectif</b>	1206 personnes.
<b>Les partenaires de l'entreprise</b>	Sonatrach, Sonelgaz, NAFTAL, ALSTOM, CABEL, ETTERKIB, TONIC industrie, HASNAOUI, SARPI.....
<b>Téléphone</b>	00213487590 ou 0021348758989
<b>E-mail</b>	enie@enie.dz
<b>Site Web</b>	www.enie.dz

**Source : Élaboré par nos soins sur la base des documents de l'entreprise.**

## **2. Les segments d'activité de l'ENIE :**

L'entreprise ENIE, intervient dans 02 grands domaines d'activité, pour ce faire elle se trouve dotée de :<sup>1</sup>

- Deux (02) unités de production implantées à Sidi Bel Abbés.
- Quatre (04) unités régionales de distribution chargées de la commercialisation et du service après-vente des produits électroniques grand public ainsi qu'une gamme importante de produits professionnels, situées à Sidi Bel Abbés, Blida, Sétif, et Laghouat.
- Deux (02) unités de soutien situé à Sidi Bel Abbés, chargées de la gestion du patrimoine (U.A.G) et des utilités, et de la maintenance.
- Une (01) filiale situé à Hassi Amer Oran, chargée de la fabrication et de la commercialisation des équipements et des solutions informatiques (ALFATRON).

## **3. Les missions et les objectifs de l'ENIE :**

Les missions de l'entreprise consistent à :

- Faire la recherche et développement ;
- Assurer l'installation et la maintenance des équipements, appareils et composants de différentes branches électroniques.
- Assurer également la production de plusieurs produits électroniques de qualité.

---

<sup>1</sup> Document de l'entreprise

Et pour assurer ses missions, l'entreprise a investi dans les deux dernières années dans plusieurs domaines d'activités, dans le but d'être parmi les premiers fabricants d'appareils électroniques en Algérie.

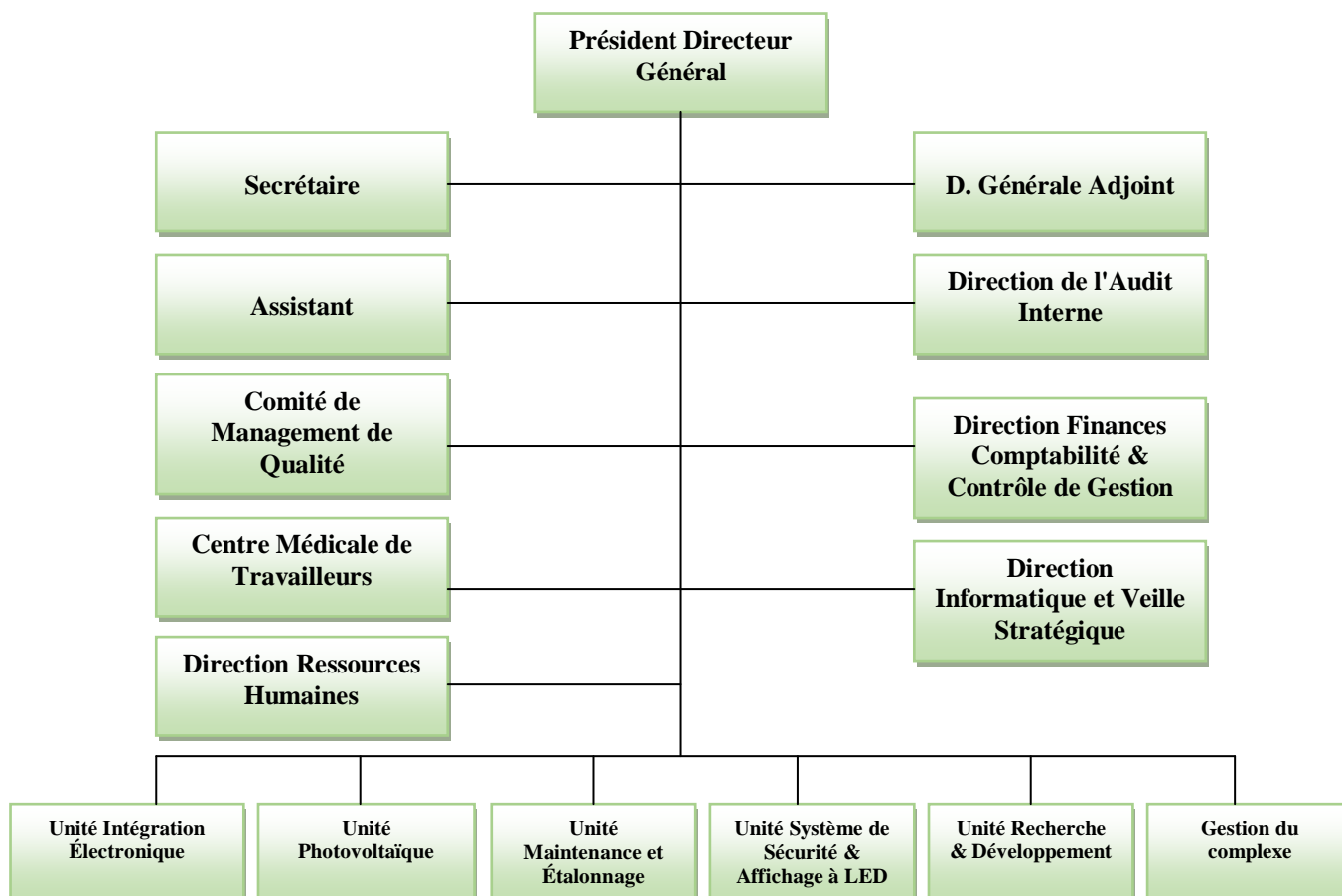
Pour s'adapter aux exigences des clients, et afin de conquérir de nouvelles parts de marchés, l'ENIE a les objectifs suivant :

- Accéder l'entreprise à un niveau de production extrêmement développé ;
- Diminuer les couts de production;
- Augmenter son chiffre d'affaire et sa part du marché ;
- Concurrencer les produits fabriqués dans le monde ;
- Améliorer l'image de marque de l'entreprise.

#### **4. Structure organique de l'ENIE :**

L'entreprise nationale des industries électroniques s'appuie sur 4 directions principales et 6 unités chapotées par la direction générale, qui travaillent en synergie afin de réaliser et optimiser les résultats.

**Figure N° 6 : Organigramme de l'entreprise nationale des industries électroniques.**



Source : Document de l'entreprise.

#### **4.1. Les directions principales :**

➤ **Direction générale :**

Elle a la mission de :

- L'élaboration de la stratégie et le développement de l'entreprise.
- Assumer la bonne relation entre ses différentes directions et ses unités
- Définir les grandes lignes de la politique de production, de commercialisation et de conquête des nouveaux marchés.
- Assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

➤ **Direction de l'audit interne :**

L'audit interne est une activité indépendante, qui contrôle toutes les activités de l'entreprise (l'organisation, comptabilités et finances, ressources humaines, réalisation du produits...), elle a la mission de veiller, surveiller, contrôler tous les opérations mise en place dans l'entreprise et les comparer avec le référentiel de l'entreprise, ainsi que vérifier l'efficacité des décisions.

➤ **Direction finance, comptabilité & contrôle de gestion :**

Sa mission consiste à gérer l'ensemble des opérations financières, contrôler la comptabilité de l'entreprise et l'enregistrement des écritures comptables, assurer la bonne gestion de trésorerie, l'établissement et le suivi du budget.....

➤ **Direction informatique et veille stratégique :**

Elle élabore les orientations stratégiques de l'entreprise en matière de système d'information, et ses objectifs de performance. Elle œuvre également à la bonne continuité du service informatique mis à la disposition des utilisateurs, ainsi que garantir le fonctionnement de processus de veille; la surveillance de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

➤ **Direction ressources humaines :**

Elle s'occupe la gestion des ressources humaine ; la politique de recrutement, l'affectation, la gestion des relations humaines, la formation et la rémunération. Elle s'intéresse aussi à l'accroissement et la valorisation du personnel de l'entreprise.

#### **4.2. Les unités de l'entreprise :**

L'entreprise dispose de cinq unités de production :<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Document de l'entreprise.

➤ **Unité d'intégration électronique :**

La carte électronique est conçue pour les sous-ensembles de tous les produits électroniques tels que les appareils ménagers, l'automobile, la communication, l'industrie militaire et tous les équipements professionnels.

**Capacité de production :**

- 500 000 cartes électroniques/an (TV, PC, OEM&ODM).
- Assemblage de 300 000 produits/an (LCD TV, LED TV, PDP, Moniteurs, TNT et Blue-ray, autres produits audio/vidéo).

On peut distinguer deux activités principales :

❖ Fabrication de circuits électroniques :

- Ligne SMT pour composants de montage SMD.
- Ligne THT pour la technologie à trous traversant.
- Ligne IM pour les composants d'insertion manuels.

❖ Ligne d'assemblage :

- Processus en ligne pour assembler tous les composants du sous-ensemble.

➤ **Unité photovoltaïque :**

L'unité ENIE photovoltaïque est spécialisée dans la fabrication des panneaux solaires photovoltaïques, la commercialisation, l'étude et l'installation des solutions dans le domaine des énergies renouvelables.

En plus le savoir-faire répond aux besoins spécifiques du client par l'étude technico-économique des demandes, la proposition des solutions, l'exécution et la garantie des installations.

- Les missions de cette unité :
- Éclairage public solaire.
- Pompage solaire.
- Habitations isolées
- Chariot mobile
- Installations professionnelles (centrales solaires)
- Autres solutions (selon le besoin)

➤ **Unité maintenance & étalonnage :**

Depuis sa création en 1982, l'entreprise nationale des industries électroniques a toujours manifesté une importante activité dans le domaine de la métrologie industrielle.

La compétence et le savoir-faire acquis ont permis à l'ENIE en 1983 de créer un laboratoire d'étalonnage de références nationales dans le domaine électrique (meilleures incertitudes) qui reproduisent et matérialisent l'unité de mesure, pour satisfaire les besoins des industriels soucieux, d'améliorer la qualité de leurs produits et de progresser dans le système du management de la qualité. Parce qu'elle est une composante fondamentale de la qualité des produits et des services, la métrologie industrielle constitue désormais un véritable enjeu de compétitivité pour les entreprises.

➤ **Unité systèmes de sécurité & affichage à LED :**

Placée par l'ENIE, et spécialisée dans les domaines de sécurité. Depuis les années 90 l'entreprise est active dans le domaine de la sécurité et ne cesse de fournir aux utilisateurs des solutions complètes pour ces différents systèmes à savoir :

❖ **Système de vidéosurveillance :**

- Système sur réseau informatique (IP).
- Vidéosurveillance via la fibre optique.
- Système analogique.

❖ **Système de contrôle d'accès :**

- La gestion du mouvement des accès.
- La gestion du temps. En utilisant plusieurs techniques à savoir :
  - Pointeuse
  - Badge
  - Portillon pivotant vitré
  - Tambour rotatif de sécurité
  - Tourniquant tripode.

❖ **Système anti-incendie :**

Système dédié à la protection des êtres et des biens contre un éventuel feu par l'intermédiaire de ses différents détecteurs, brise-glace manuelle et avertisseurs sonores.

❖ **Système anti-intrusion :**

Un système d'alarme qui permet de nous informer d'une tentative d'intrusion en temps réel par l'intermédiaire de ses composants à savoir :

- Détecteur
- Contact
- Sabot
- Avertisseur sonore

- Transmetteur téléphonique.

❖ ***Systeme d'affichage dynamique :***

Ce type de diffusion est particulièrement adapté pour la publicité sur le lieu de vente et pour l'information du public dans des lieux où celui-ci est en attente ou de passage. L'affichage dynamique est employé pour la communication interne d'une entreprise, piloté par l'équipe de communication dans une enceinte de contrôle. Les écrans peuvent être installés dans des salles de réunions voire dans des lieux de détente ou dans les passages fréquents des employés.

➤ **Unités de recherche & développement :**

L'objectif de base de la recherche et développement est de mener des projets (5ans et plus) nécessitant des approches d'études ambitieuses visant des applications à long termes multidisciplinaires (recherche sur nouveaux concepts, nouveaux matériaux, nouveaux composants, etc.) relatives aux axes de développement retenus. Cette unité est divisée en sous laboratoires :

❖ ***Laboratoires circuit imprimé spécialisées dans:***

- L'étude et la conception des circuits électroniques de puissance et de contrôle.
- La réalisation de prototypes des cartes électroniques allant jusqu'à 8 couches pour les tests et la validation des circuits et des systèmes.
- La rétro-conception des cartes électroniques existantes pour le développement.
- La rétro-conception des cartes électroniques défailtantes pour la maintenance.
- La contribution dans les projets de recherche universitaire en réalisant des cartes électroniques pour les étudiants en Master et Doctorat.

❖ ***Laboratoires mécanique & design spécialisées dans :***

- Conception, modélisation et simulation numérique (éléments finis) de systèmes mécaniques pour le pré certification par le calcul et la validation.
- La réalisation des moules pour l'ENIE et différentes compagnies nationales.
- La réalisation de prototypes réels de systèmes mécaniques et électromécaniques selon les besoins des clients.
- La retro conception des systèmes mécaniques et électromécaniques déjà existants.
- La réalisation des projets de recherche universitaire dans les domaines mécaniques et électromécaniques pour les étudiants en Master et Doctorat.

❖ **Laboratoire électronique & systèmes embarqués :**

A pour mission embarqués a pour mission la création de nouveaux produits innovants. Ses compétences sont la création de cartes électroniques dédiées, à base de processeurs, ainsi que la programmation de ces cartes. Ce domaines d'applications s'élargie aux rayons suivants :

- Multimédia & électroménager.
- Contrôle industriel
- Auto motive
- Télécommunication
- Appareil médical
- Système contrôle d'accès, d'anti-intrusion et vidéo surveillance.

❖ **Laboratoire photovoltaïque spécialisées dans :**

- Optimisation du rendement photovoltaïque ;
- Caractérisation des performances électriques des panneaux photovoltaïques dans le cadre d'évaluation technique ;
- Évaluation et certification des installations isolées ;
- Conception et réalisation de prototypage (régulateur de charge et onduleur) ;
- Accompagnement et soutien scientifique, technologique et industriel de l'unité solaire ENIE ;
- Réalisation de projet de recherche universitaire dans le domaine ; photovoltaïque pour masters et doctorants ;
- Accompagnement et développement des projets de recherches innovants ;
- Croissance et caractérisation des échantillons épitaxies.

**5. L'analyse SWOT de l'ENIE :**

L'analyse SWOT est le point de départ de la démarche stratégique de l'entreprise. Ce modèle permet de dégager d'une part les opportunités et les menaces de l'environnement, et d'autre part, les forces et les faiblesses de l'entreprise. Il présente aussi l'avantage de déterminer les stratégies possibles de l'entreprise à long terme.

Les forces et les faiblesses, les menaces et les opportunités de l'entreprise nationale des industries électroniques, sont comme suit :

**Tableau N°6 : analyse SWOT d'ENIE.**

<b><u>Les forces :</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vaste superficie prévu pour l'extension.</li></ul>	<b><u>Les faiblesses :</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• L'augmentation des charges.</li><li>• Manque ou l'absence d'initiatives de</li></ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La disponibilité des compétences qualifiées.</li> <li>• Formation moyenne et long durées destiné aux cadres.</li> <li>• Réhabilitation des infrastructures pour les différents sites.</li> </ul>	<p>recherche et d'évolutions.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La dégradation de la qualité de la production.</li> <li>• Le retard de livraison et de dédouanement.</li> <li>• La négligence de l'ensemble de travailleur.</li> </ul>
<p><b><u>Opportunités :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• disponibilité des équipements sur le marché national et international.</li> <li>• Les investissements financiers externes.</li> <li>• Facilité de dédouanement de la matière première.</li> <li>• Accords mutuels avec la formation professionnels.</li> <li>• Accords mutuels avec l'enseignement supérieur et la recherche</li> <li>• Attachement de l'entreprise au secteur étatique.</li> <li>• Divertissement des agréments de construction du différent produit</li> </ul>	<p><b><u>Menace :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'apparition des nouveaux concurrents potentiels.</li> <li>• Être dépassé par la technologie récents.</li> <li>• L'évasion des compétences qualifiées.</li> <li>• Le taux élevé d'impôts imposé.</li> <li>• Augmentation des coûts de développement.</li> <li>• Cherté de la matière première.</li> <li>• Non-respect des critères et conditions des cahiers de charges.</li> <li>• Décalage ou retard de réception des matières premières.</li> <li>• Le compromet de l'offre par rapport à la demande.</li> </ul>

**Source : Élaboré par nos soins sur la base des documents de l'entreprise ENIE**

## **6. Le lieu de déroulement de notre stage :**

### **6.1. Présentation de la cellule de veille de l'ENIE :**

La cellule de veille est un outil de veille stratégique et d'intelligence économique, qui a été installée à l'ENIE en 2012. Ce nouveau dispositif a été retenu par le Ministère de l'Industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement. Au début, cette cellule est rattachée directement à la direction de l'informatique, car ils ont cru qu'elle est liée avec l'informatique et tous les systèmes d'information. À l'époque, elle touche uniquement les directeurs de l'entreprise, et jusqu'au 2018, les directeurs a décidé de décentraliser cette structure, c'est-à-dire tout le personnel est sensibilisé pour participer activement à la collection des informations pour obtenir des résultats plus fiables. Alors, ils ont proposé un veilleur pour chaque unité, et cela pour faciliter les taches du responsable de la veille. Cette proposition est en cours de réalisation ; ils ont d'abord formé des personnes, mais à ce moment-là, le travail de ces veilleurs n'est pas encore commencé. Le but de cette

décentralisation est pour impliquer toutes les personnes dans la surveillance de l'environnement de l'entreprise interne et externe, et pour être à jour sur tous les développements économiques liés à la technologie, notamment dans le domaine électronique, qui permettra au grand leader public de se constituer un véritable « capital de savoirs ».

### 6.1.1. Réseau de la cellule de veille :

Figure N°7: Réseau de la cellule de veille stratégique.



Source : document de l'entreprise.

### 6.1.2. Les missions de la cellule de veille :

L'entreprise nationale des industries électroniques a installé la cellule de veille pour les missions suivantes :

- La surveillance et la collecte des informations sur l'environnement interne et externe de l'entreprise ;
- L'analyse des informations collectées et l'élaboration des rapports pour toutes les informations rassemblées.
- La préparation des bulletins de veille à partir des articles de presse portant sur le secteur et autres ; des journaux ; les sites, et les appels d'offres ;
- Remplir les fiches d'expressions des besoins de chaque département à base des informations collectées ;
- L'envoi des courriers d'informations en cas où des événements imprévus;
- La diffusion des bulletins de veille chaque mois.

## **Section 2 : Méthodologie et résultats de recherche**

Dans cette section, nous allons montrer la méthodologie que nous avons suivie pour répondre à notre problématique, ainsi que les résultats de l'enquête, afin de pouvoir vérifier nos hypothèses.

### **1. Méthode de recherche :**

Selon *Grawitz (2001)*, « *La méthode est un ensemble d'opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre et les vérifie* »<sup>1</sup>.

Pour répondre aux questions de départ et pour vérifier nos hypothèses, nous avons utilisé plusieurs méthodes afin de pouvoir analyser les données récoltées.

#### **1.1 La méthode descriptive :**

La méthode descriptive, c'est d'abord décrire, c'est-à-dire dépeindre dans le but de transmettre une information précise, complète et exacte.

En nous servant de la définition de N'da, « nous pouvons indiquer que la méthode descriptive consiste à décrire, nommer ou caractériser un phénomène, une situation ou un événement de sorte qu'il apparaisse familier »<sup>2</sup>.

Cette méthode nous a permis de mieux décrire notre espace de travail et qui nous a conduit de saisir d'avantage les diverses réalités.

#### **1.2. La méthode analytique :**

Selon *Aktouf (1992)*, la méthode analytique « *consiste à décomposer l'objet d'étude en allant du plus complexe au plus simple. Cette méthode recherche le plus petit composant possible, l'unité de base des phénomènes* »<sup>3</sup>.

Cette méthode nous a permis d'analyser plusieurs données qui ont été rassemblés grâce au questionnaire, elle consiste à faire des analyses afin d'atteindre des résultats souhaités en vue d'exposer des interprétations relatives.

---

<sup>1</sup> Grawitz M. « Méthodes de recherche en sciences sociales », Dalloz, Paris, 2001, p35.

<sup>2</sup> Laubet Del Bayle J-L. (2000), « Initiation aux méthodes de recherche en sciences sociales », L'Harmattan, Paris, p120.

<sup>3</sup> Aktouf, O. « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations », PUO, Québec, 1992, p.23.

### **1.3. La méthode statistique :**

Selon *Aktouf (1987)*, « *la méthode statistique est une méthode qui consiste de concilier les démarches quantitatives et qualitatives* »<sup>1</sup>.

Elle nous a permis de quantifier le qualitatif et traiter nos données en les présentant sous forme de tableau.

### **2. Les techniques utilisées :**

Selon *CHEVALIER (1992)*, les techniques de recherches sont « *les outils de la recherche impliquant des procédés de collecte des données adaptées à la fois à l'objet d'investigation, à la méthode d'analyse adoptée et surtout au point de vue qui guide la recherche* »<sup>2</sup>.

Les techniques de recherche sont les moyens utilisés par les chercheurs afin de pouvoir recueillir les informations et les données essentiels à l'élaboration du travail de recherche. Pour avoir les données de recherche, Les techniques de recherches utilisées sont :

#### **2.1. Technique documentaire :**

La technique documentaire renvoie à « *toute source de renseignement déjà existante à laquelle le chercheur peut avoir accès. Ces documents peuvent donc être des sonores, visuels, audiovisuels, écrits, ou des objets* »<sup>3</sup>.

Cette technique nous a aidées d'avoir accès à un certain nombre des documents qui nous a permis d'enrichir notre étude.

#### **2.2. Technique d'observation directe :**

Selon *Guibert et Jumel (1997)*, l'observation directe « *consiste à recueillir des informations sur les agents sociaux en captant leurs comportements et leurs propos au moment où ils se manifestent. L'avantage est de saisir les phénomènes sur le vif et de ne pas dépendre des réponses voire des interprétations des enquêtés, comme dans le cas de l'entretien ou le questionnaire.* »<sup>4</sup>

Cette technique est parmi les techniques les plus utilisées pour récolter des données à un travail de recherche. Elle nous a aidées à porter une attention particulière sur le milieu organisationnel.

---

<sup>1</sup> Aktouf, O, (1987), *ibid*, p.213.

<sup>2</sup> Chevalier, j. « administration de l'entreprise », Dunod, Paris, 1992, p 168.

<sup>3</sup> N'da P. « Méthodologie de la Recherche, de la problématique à la discussion des résultants », Edition Universitaire de Côte d'Ivoire, Abidjan, 2002, p. 35.

<sup>4</sup> Albarello, L. « Apprendre à chercher, l'acteur social et la recherche scientifique », Edition de Boeck, Bruxelles, 2007, p.89.

### **2.3. Technique d'entretien :**

L'entretien est : « *Un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé. Alors, l'entretien consiste à une séance de questionnement adressé à une personne ou à plusieurs personnes choisies fortuitement dans le but de collecter les informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche* »<sup>1</sup>.

Cette technique nous a permis de collecter des informations, au sens le plus riche, auprès des responsables de l'entreprise sur notre sujet.

### **2.4. Technique du questionnaire :**

*Grawitz (2001)*, définit le questionnaire comme étant, « *un moyen de communication essentiel entre l'enquêteur et l'enquêté. il est l'outil par lequel le double but de l'interview doit être atteint, le questionnaire doit traduire l'objectif de la recherche en question et susciter chez les sujets interrogés des réponses sincères et susceptibles d'être analysées en fonction de l'objet de l'enquête* »<sup>2</sup>.

Le questionnaire est, « *l'outil par excellence qui va nous permettre de tester nos hypothèses. Nous allons construire un questionnaire, l'administrer, analyser et discuter les résultats. Pour enfin voir comment les présenter* »<sup>3</sup>.

Cette technique nous a permis d'élaborer un questionnaire destiné au personnel de l'entreprise afin que ce dernier puisse répondre par écrit aux questions posées. Ce questionnaire est dédié à un groupe des responsables qui travaillent dans l'entreprise nationale des industries électroniques de manière à nous permettre de collecter leurs avis, idées, pensées, perceptions, informations et leurs témoignages sur la veille stratégique et son rôle sur le processus d'innovation.

### **3. Méthodologie de recherche :**

Pour arriver à notre objectif de recherche et répondre à notre problématique et pour bien conduire notre étude, nous avons suivi une démarche méthodologique adaptée à la nature de notre recherche, qui est une étude quantitative et qualitative.

Le but de l'étude quantitative est de « *valider et mesurer les informations qualitatives* »<sup>1</sup>. Elle aide aussi à traiter les données. En effet, cette méthode est basée surtout sur un questionnaire.

---

<sup>1</sup> Chabani S, et Ouachrine H. « Guide de Méthodologie de la recherche en Science Sociales », 2ème édition, 2013, p72.

<sup>2</sup> Grawitz M, op.cit, p676.

<sup>3</sup> Khiat A. « Je rédige mes écrits scientifiques aux normes APA », Oran, 2016, p75.

Le choix du questionnaire se justifie par le fait qu'il est « *très largement employé et contribue de façon décisive aux approches quantitatives* »<sup>2</sup>. Il permet surtout de travailler avec un échantillon plus large en très peu de temps.

Avant d'entamer l'enquête par questionnaire, nous avons fait une série d'entretiens avec **Mme Bahlouli Amel**, chargé d'étude dans la direction de l'informatique, et **Mr. Benhafssa** directeur de la Direction de l'informatique et veille stratégique, et **Mr Kourdaci hadj** chef de département technique de production. Ces entretiens nous ont permis de comprendre le déroulement et la pratique de la veille stratégique dans l'entreprise.

Et pour mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise nous avons consulté des documents internes.

#### **3.1. La population étudiée :**

**Grawitz (2001)**, définit la population comme : « un ensemble dont les éléments sont choisis parce qu'ils possèdent tous les mêmes propriétés et qui sont de même nature. »<sup>3</sup>

Et afin de vérifier nos hypothèses, nous avons administré un questionnaire aux cadres de l'entreprise nationale des industries électroniques.

#### **3.2. Échantillonnage :**

On définit l'échantillon comme étant « *une petite quantité d'un produit destinée à en faire connaître les qualités ou à les apprécier ou encore une portion représentative d'un ensemble, un spécimen* ». <sup>4</sup>

D'après **Hainaut (1975)**, « *l'échantillonnage est l'opération qui consiste à prélever un certain nombre d'élément c-à-dire un échantillon dans l'ensemble des éléments à observer ou traiter (population), l'échantillon est l'ensemble des éléments à propos desquels on a effectivement recueilli des données.* »<sup>5</sup>

L'échantillon est représentatif quand il a parfaitement et réellement les mêmes caractères et désigne la population mère. En effet, il n'est pas toujours abordable d'étudier toutes la population.

L'ensemble des cadres de l'entreprise nationale des industries électroniques présente la population mère. Mais le caractère particulier des informations recherchées par notre étude

---

<sup>1</sup> Michon C. « Le marketeur fondement et nouveautés du marketing », 3eme édition Pearson, Paris, 2010, p 46.

<sup>2</sup> Usunier J-C et al, « Introduction à la recherche en gestion », 2eme édition, Economica, Paris, 2000, p 174.

<sup>3</sup> Grawitz M, op.cit, p.497.

<sup>4</sup> Khiat A, op.cit, p 79.

<sup>5</sup> Albarello, L. « Apprendre à chercher, l'acteur social et la recherche scientifique », Edition de Boeck, Bruxelles, 2007, p120.

présente un risque de ne pas y parvenir à des réponses satisfaisantes, pour cela nous avons questionné environ 13 personnes qui constituent une source fiable, et qui peut nous donner des informations pertinentes sur la réalité de la veille stratégique et l'innovation au sein de l'entreprise.

### **3.3. Description du questionnaire :**

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons formé un questionnaire (*Annexe N°1*) présenté sous forme des questions ouvertes et à choix multiples adressé aux employés de l'entreprise et qui renferme 16 questions regroupées en deux parties :

- 1<sup>ère</sup> partie : consiste en la présentation de la veille stratégique ;
- 2<sup>ème</sup> partie : concerne la pratique de l'innovation au sein de l'entreprise.

### **4. Les résultats de l'enquête :**

Nous allons analyser et interpréter les données que nous avons renseignées sur la réalité de l'impact de la veille stratégique sur l'innovation au sein de l'ENIE et cela afin de pouvoir vérifier nos hypothèses.

Les résultats de questionnaires et l'entretien sont présentés comme suit :

#### **4.1. Dans le cas de l'existence et la pratique du système de veille stratégique dans l'entreprise.**

1. L'objectif de la première question est de savoir l'opinion des enquêtés sur l'existence d'un système dédié à la veille au sein de l'entreprise.

**Avez-vous un système dédié à la veille ?**

**Tableau N°7 : L'existence du système de veille.**

		<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage valide</b>	<b>Pourcentage cumulé</b>
<b>Valide</b>	Oui	12	<b>92,3%</b>	92,3%
	Non	1	<b>7,7%</b>	100,0%
<b>Total</b>		13	<b>100,0%</b>	
<b>Manquant</b>	Système	11		
	<b>Total</b>	24		

Source : Établi par nos soins à l'aide des outputs de SPSS.

Les chiffres de ce tableau montrent que 92% des personnes qui ont répondu « oui », et seulement 8% ont répondu « non ». Ce qui signifie l'existence d'un système dédié à la veille au sein de l'entreprise nationale des industries électroniques.

Si oui : qu'elle est le degré d'utilisation ?

Tableau N°8 : Le degré d'utilisation de système de veille.

		Fréquence	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>Valide</b>	très fort	1	7,7%	7,7%
	Fort	7	53,8%	61,5%
	moyen	5	38,5%	100,0%
<b>Total</b>		13	<b>100,0%</b>	
<b>Manquant</b>	Systeme	11		
	<b>Total</b>	24		

Source : Établi par nos soins à l'aide des outputs de SPSS.

Les résultats obtenus montrent que, sur un total de 13 répondants, 54% d'entre eux disent que le degré d'utilisation de système de veille est fort, Suivie de 8% disent qu'elle est très fort, tandis que 39% pensent qu'elle est moyenne.

Ce qui montre que le degré d'utilisation de système de veille chez les répondants est varié entre moyennement à fortement.

2. la réponse de la question :

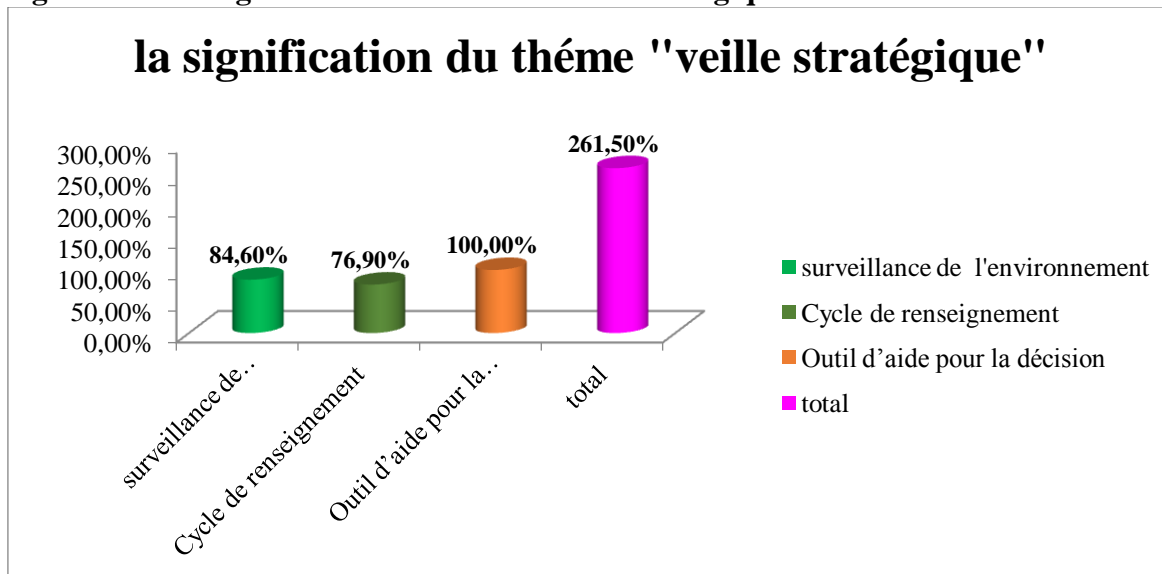
Que signifier le concept de veille pour vous ?

Tableau N°9 : La signification du thème « veille stratégique »

Veille stratégique	Pourcentages d'observations
Surveillance de l'environnement	84,6%
Cycle de renseignement	76,9%
Outil d'aide pour la décision	100,0%
<b>Total</b>	<b>261.5%</b>

Source : Établi par nos soins à l'aide des outputs de SPSS.

Figure N°8 : la signification du thème « veille stratégique »



Source : Établi par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

On constate que tous les répondants considèrent que la veille stratégique comme un outil d'aide à la décision, et 85% des responsables ont déclaré que la veille stratégique c'est un outil pour la surveillance de l'environnement, tant dis que 77% des personnes la considère comme un cycle de renseignement c'est-à-dire une activité de recherche, collecte, analyse et la diffusion de l'information au sein de l'entreprise. Donc ont conclu que les enquêtés ont des connaissances sur la veille stratégique et une perception proche de ce que nous avons parlé dans la partie théorique.

3. La réponse de la question :

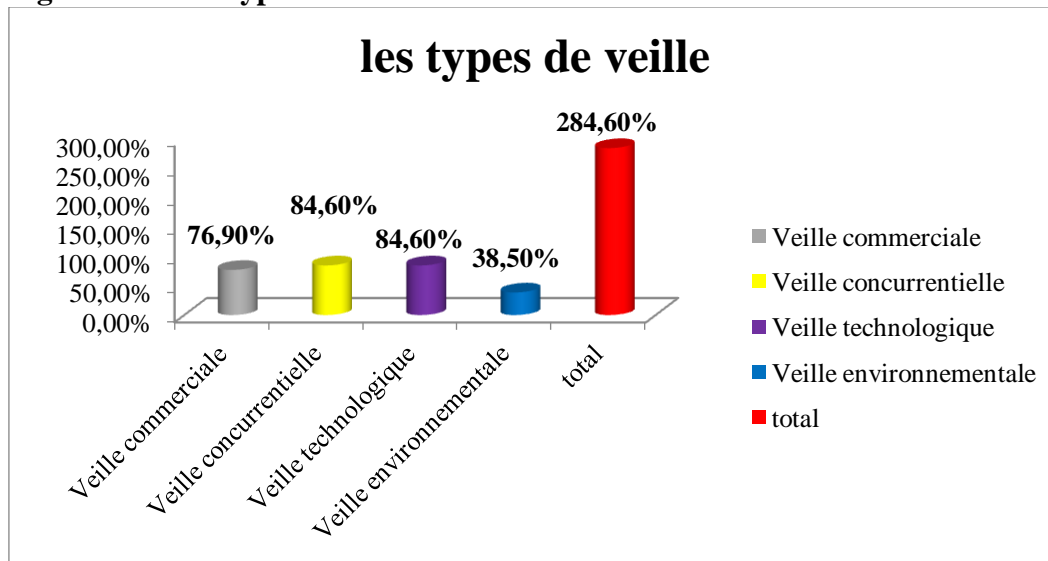
**Qu'elles sont les types de veille utilisés par votre entreprise ?**

Tableau N°10 : Les types de veille.

Les types de veille stratégique	Pourcentages d'observations
Veille commerciale	76.9%
Veille concurrentielle	84.6%
Veille technologique	84.6%
Veille environnementale	38.5%
total	284.6%

Source : Établi par nos soins à l'aide des outputs de SPSS.

Figure N°9 : les types de veille.



Source : Établi par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

On a remarqué d'après cette question que la majorité des responsables ont affirmé que l'entreprise adopte une veille commerciale, concurrentielle et technologique, tandis que 61% des personnes ont déclaré que l'entreprise n'adopte pas une veille environnementale.

Ceci démontre que :

- L'entreprise consacre ses efforts pour collecter des informations sur les nouvelles techniques et méthodes associés à leur domaine d'activité, identifier les technologies adopter par les concurrents, ainsi que toutes les évolutions qui se font dans leurs domaines (veille technologique).
- Que les clients, les fournisseurs, les partenaires et les évolutions des marchés sont des variables prises en comptes et sont au centre de l'intérêt de l'entreprise (veille commerciale)
- L'entreprise surveille ses concurrents pour développer des nouvelles idées et cela en adoptant une stratégie concurrentielle efficace de façon à détecter les opportunités et à prévoir les menaces qui peuvent affecter l'activité et la pérennité de l'entreprise (veille concurrentielle). Tandis que la veille environnementale est moins utilisée par l'entreprise nationale des industries électroniques.
- Un autre type de veille se distingue. Il s'agit d'une veille réglementaire orienté vers les réglementations du marché public.

4. la réponse de la question :

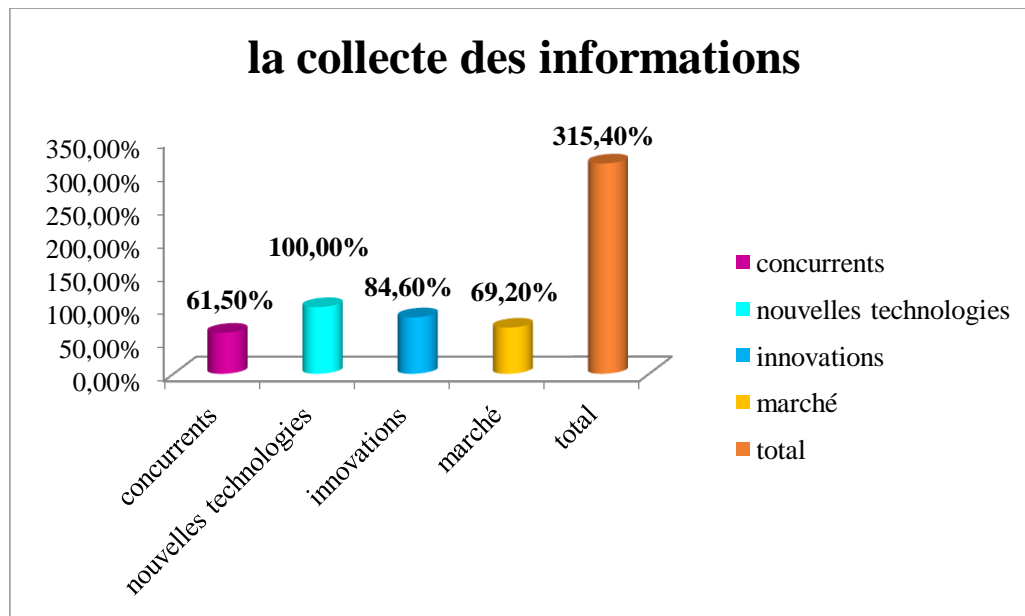
**Sur quoi les informations collectées portent généralement ?**

**Tableau N°11 : La collecte des informations.**

La collecte des informations	Pourcentages d'observations
concurrents	61.5%
nouvelles technologies	100.0%
innovations	84.6%
marché	69.2%
totale	315.4%

Source : Établi par nos soins à l'aide des outputs de SPSS.

**Figure N°10 : la collecte des informations.**



Source : Établi par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Le résultat obtenu montre que tous les répondants déclarent que la recherche des informations porte généralement sur les nouvelles technologies, tandis que 85% sur les innovations, et 69% sur les besoins et les évolutions du marché, 62% des informations collectées porte sur les concurrents.

Ce qui signifie que :

- L'entreprise donne la priorité de collecte aux nouvelles technologies ; les méthodes, les moyens et les procédés de fabrication, qui ont pour but de fabriquer des produits innovants et répondre aux besoins des clients rapidement.

- Que les cadres donnent l'importance à l'innovation afin de s'adapter aux exigences de ses clients ainsi à la surveillance de l'environnement concurrentiel (les coûts, la politique des prix, les procédés de fabrication, les fournisseurs, les parts du marché et les politiques d'investissement.).
- L'entreprise doit répondre d'une manière efficace aux besoins de ses consommateurs en tenant compte leurs avis et préférences. Ainsi que sa position qu'elle occupe par rapport aux concurrents.

5. la réponse de la question :

**Quelles sont les qualifications des personnes responsables de la veille ?**

**Tableau N°12 : Les qualifications des personnes responsables de la veille.**

<b>Les qualifications des personnes responsables de la veille</b>	<b>Pourcentages d'observations</b>
formées	76,9%
formées et spécialisées	23,1%
<b>total</b>	<b>100.0%</b>

Source : Établi par nos soins à l'aide des outputs de SPSS.

(77%) des répondants déclarent que les responsables de la veille sont des personnes formées spécialement pour surveiller l'environnement interne et externe.

## **6. Le processus de veille stratégique dans l'ENIE :**

L'entreprise nationale des industries électroniques adopte le processus de veille stratégique suivants :

### **6.1. L'identification des besoins informationnels :**

Chaque unité dans l'entreprise reçoit régulièrement des informations sur le marché électronique. Mais, si le personnel a besoin d'une information sur un sujet, il enverra une fiche d'expression des besoins (*Annexe 3*) à la cellule de veille pour voir cette information.

### **6.2. La collecte et la recherche d'information :**

D'après les réponses des enquêtés, les moyens utilisés pour la recherche et la collecte des informations sur l'environnement de l'entreprise sont : des moyens traditionnels et des moyens de NTIC (téléphone, rencontre directe, recherche sur le web (internet), recherche réseau (réseau des personnes dans divers wilayas), salons et foires, presse, les banques de données, les journaux, des logiciels (COPERNIC)).

### 6.2.1. Les sources de collecte d'informations :

Tableau N°13: Les sources d'informations.

SOURCE INTERNE	SOURCE EXTERNE
<p>Site de l'entreprise La direction commerciale et marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chambre de commerce</li> <li>• Abonnement boasem</li> <li>• Abonnement Algérie tender</li> <li>• Foires, salons</li> <li>• Les sites de presse (flux RSS)</li> <li>• Forum, blog, newsletters</li> <li>• Condor.dz</li> <li>• iris.dz</li> <li>• Dzentreprise.net</li> <li>• Webstar-electro.com</li> <li>• Les sites : Alegria service presse...</li> </ul>

Source : Établi par nos soins à l'aide des documents de l'entreprise.

Donc on conclure que, l'ENIE sollicite divers sources d'informations pour répondre à leurs besoins en informations.

### 6.3. Le traitement des informations :

D'après les répondants, l'entreprise n'effectue pas de traitement des informations, à cause de l'absence des logiciels d'analyse. Ils ont étudié la fiabilité des informations par les recherches sur le web, les sites des concurrents, les marchés et les appels d'offres.

#### 6.3.1. La réponse de la question :

**Comment situez-vous l'action du traitement d'information de veille au sein de l'entreprise ?**

Tableau N°14 : Le traitement des informations.

Le traitement des informations collectées	Pourcentages d'observations
individuelle	23.1%
collective	76.9%
<b>total</b>	<b>100.0%</b>

Source : Établi par nos soins à l'aide des outputs de SPSS.

77% des répondants confirme que traitement de l'information est collectif, tandis que 23% des enquêtés déclarent qu'il est individuel.

Donc on conclure qu'à cause de l'absence des logiciels d'analyse, l'entreprise a impliqué tous les personnes pour étudier la pertinence et la fiabilité de l'information collectées.

### 6.4. La diffusion de l'information :

L'entreprise organise la transmission des informations à travers les supports suivants :

- Par email professionnelle
- Bouche à oreille (oralement)
- Des rapports mensuels
- Les réseaux sociaux
- Bulletin de veille
- Courrier (papier)
- Base de données.

7. la réponse de la question :

**À votre avis, quelle est l'importance de la veille stratégique au sein de votre entreprise ?**

D'après les résultats obtenus dans la 8ème questions qui exprime l'importance de la veille stratégique au sein de l'entreprise ENIE nous avons pu tirer les points suivants :

- La veille stratégique est importante dans le sens où elle permet de détecter et anticiper des nouveaux marchés.
- Elle permet de s'adapter ses offres produites en anticipant les attentes du marché.
- Elle permet d'augmenter les capacités d'innovation.
- Elle permet de mieux connaître ses fournisseurs et en choisir de nouveaux parmi les partenaires existants.
- Elle permet d'accompagner le service commercial et de l'aider à prospecter avec efficacité.

8. la réponse de la question :

**Quels sont les obstacles à la bonne pratique de la veille Stratégique au sein de votre entreprise ?**

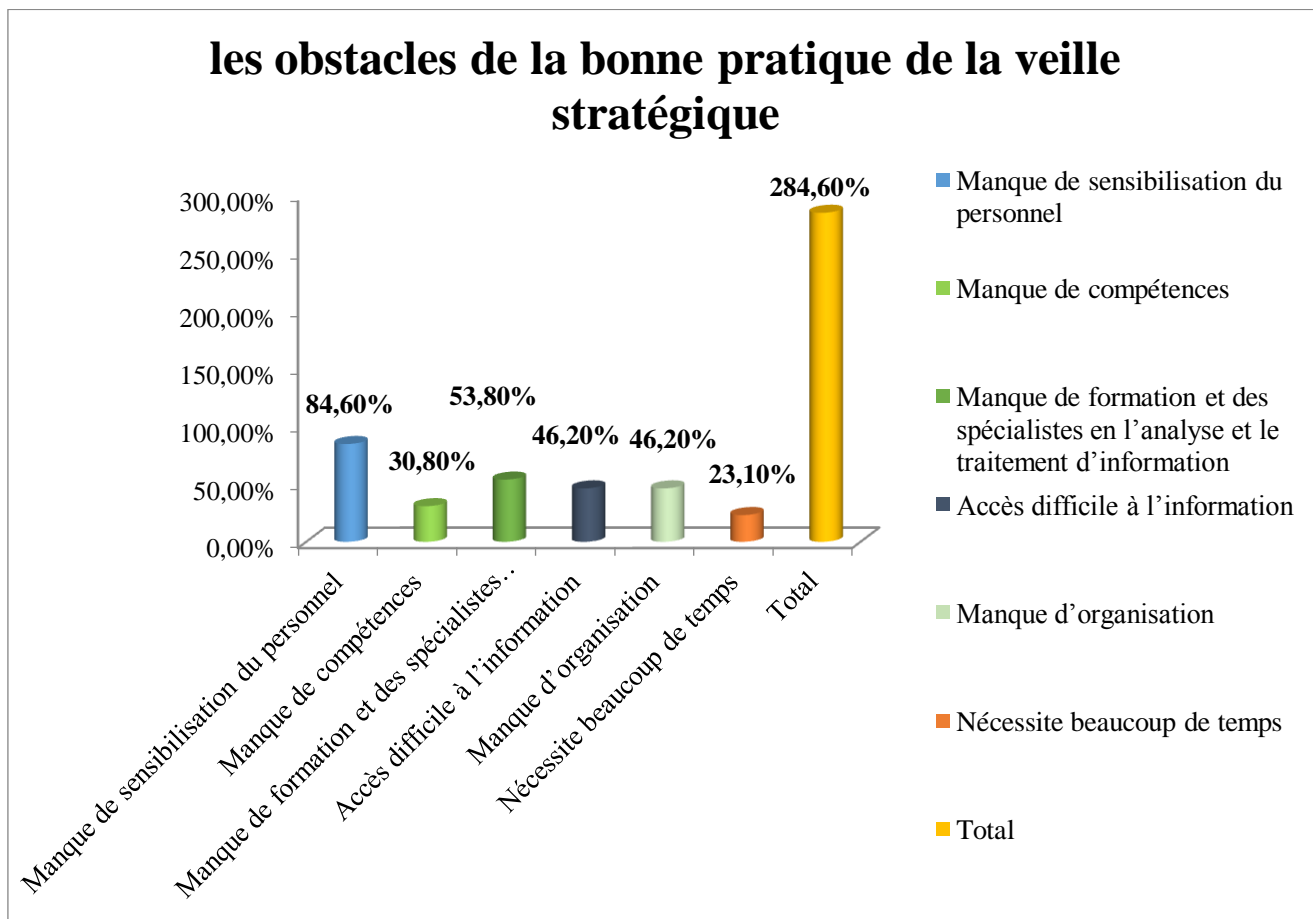
**Tableau N°15: Les obstacles de la bonne pratique de la veille stratégique.**

<b>Les obstacles de la bonne pratique de la vs.</b>	<b>Pourcentages d'observations</b>
Manque de sensibilisation du personnel	<b>84.6%</b>
Manque de compétences	30.8%
Manque de formation et des spécialistes en l'analyse et le traitement d'information	53.8%
Accès difficile à l'information	46.2%
Manque d'organisation	46.2%
Nécessite beaucoup de temps	23.1%

Total	284.6%
-------	--------

Source : Élaboré par nous sur la base des outputs SPSS.

Figure N°11 : les obstacles de la bonne pratique de la veille stratégique.



Source : Établi par nos soins à l'aide de logiciel Excel.

Au vue du tableau, nous relevons que les difficultés qui peuvent empêcher la bonne pratique de la veille stratégique dans l'entreprise peuvent être :

1. La cause majeure est le manque de sensibilisation du personnel avec un pourcentage de (85%).
2. Le manque de formation et des spécialistes en l'analyse et le traitement d'information (54%).
3. L'accès difficile à l'information et le manque d'organisation avec un pourcentage de (46%).

## 4.2. Activité et pratique d'innovation au sein de l'entreprise :

1. la réponse de la question :

**Votre entreprise est-elle innovante ?**

Tableau N°16 : l'innovation au sein de l'entreprise.

L'innovation au sein de l'entreprise	Pourcentages d'observations
oui	53.8%
non	46.2%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>

Source : Établi par nos soins à l'aide des outputs SPSS.

54% des salariés répondant confirme que l'entreprise est innovante, par contre 46% d'échantillon ont répondu par « non ».

**Si oui, qu'elle est le degré d'innovation ?**

Tableau N°17: le degré d'innovation.

Le degré d'innovation	Pourcentages d'observations
fort	46.2%
moyen	53.8%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>

Source : Établi par nos soins à l'aide des outputs SPSS.

Nous remarquons que plus de (50%) des personnes déclarent qu'ils sont innovants avec un degré moyen, (46%) disent que le degré d'innovation est fort.

2. la réponse de la question :

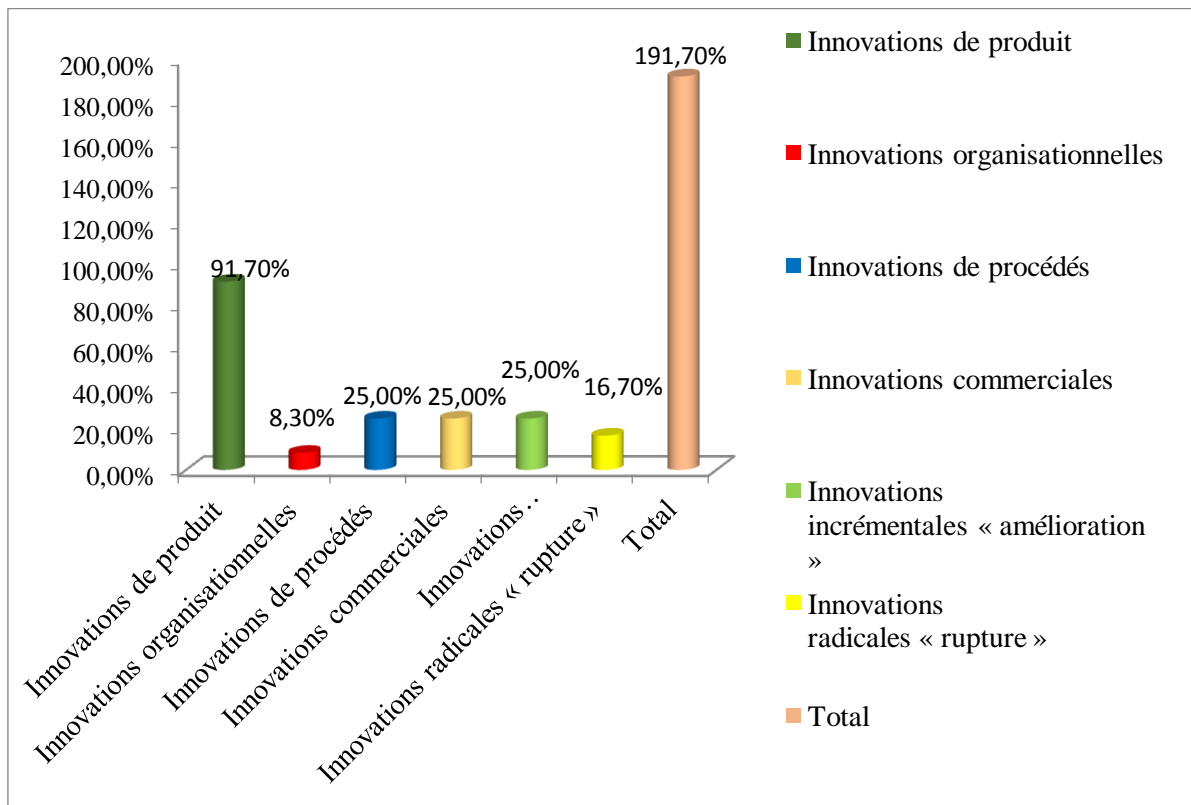
**Qu'elles sont les types d'innovations adoptées par l'entreprise ?**

**Tableau N°18: les types d'innovations.**

Les types d'innovations	Pourcentage d'observation
Innovations de produit	91.7%
Innovations organisationnelles	8.3%
Innovations de procédés	25.0%
Innovations commerciales	25.0%
Innovations incrémentales « amélioration »	25.0%
Innovations radicales « rupture »	16.7%
<b>Total</b>	<b>191.7%</b>

Source : Établi par nos soins à l'aide des outputs SPSS.

**Figure N°12 : les types d'innovations.**



**Source : Établi par nos soins à l'aide de logiciel Excel.**

En se référant de ce tableau, nous constatons que la majorité des répondants (85%) affirme que l'entreprise effectue des innovations de produits, tandis que les autres types d'innovations les responsables de l'entreprise déclarent que sont faibles à réaliser au sein de l'entreprise.

Ceci montre que l'ENIE donne la priorité aux innovations des produits pour garder une place importante dans le marché. la stratégie de l'entreprise s'appuie sur l'amélioration des produits existants ou la création de nouveaux produits de différentes capacités par rapports aux produits des concurrents de secteur.

Voici quelques exemples donnés par les enquêtés sur les innovations de produits :

- Amélioration des téléviseurs : Écrans : plasma : LCD-LED-OLED.
- TPE : l'appareil de paiement électronique était parmi les projets les plus rentables.
- Ajouter des options aux produits existants Ex : nouveaux applications aux téléviseurs.
- Fabrication des téléphones.
- Modem 4G pour Algérie télécom.

3. la réponse de la question :

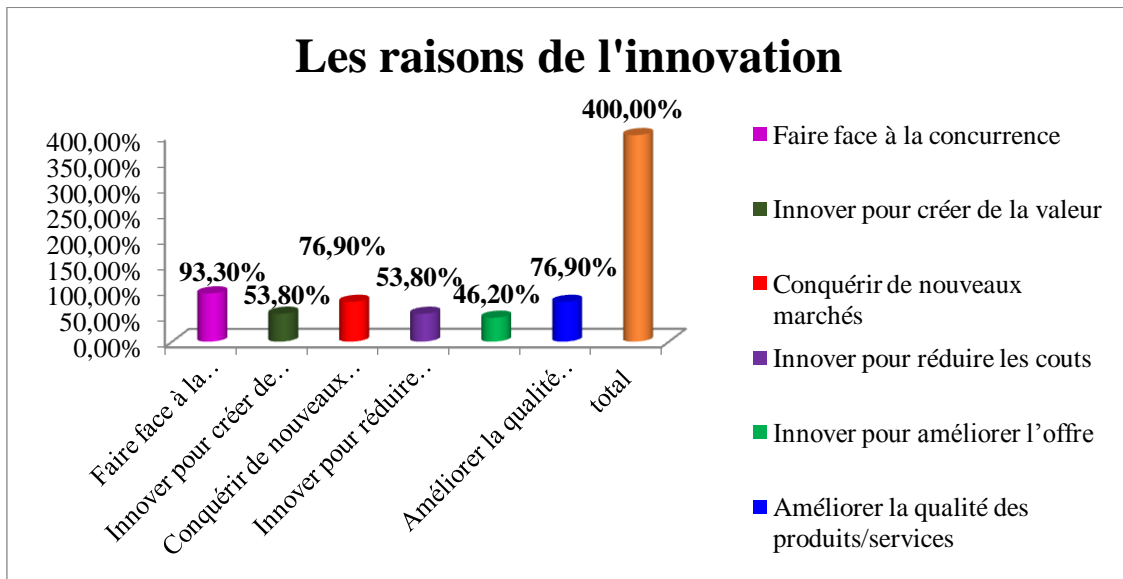
**Quelles sont les raisons qui peuvent pousser à l'innovation ?**

**Tableau N°19 : les raison de l'innovation.**

<b>Les raisons de l'innovation</b>	<b>pourcentages</b>
Faire face à la concurrence	93.3%
Innover pour créer de la valeur	53.8%
Conquérir de nouveaux marchés	76.9%
Innover pour réduire les couts	53.8%
Innover pour améliorer l'offre	46.2%
Améliorer la qualité des produits/services	76.9%
<b>Total</b>	<b>400.0%</b>

**Source : Établi par nos soins à l'aide des outputs de SPSS.**

Figure N°13 : les raisons de l'innovation.



Source : Établi par nos soins à l'aide de logiciel Excel.

D'après le tableau on a remarqué que les avis sont diversifiés 92% de personnes pensent que la raison principale qui peut pousser à l'innovation est de faire face à la concurrence alors que 77% pensent que les causes sont ; conquérir de nouveaux marchés et améliorer la qualité des produits et services et 54% affirme que parmi les raisons de l'innovation c'est de créer de la valeur ainsi, la minimisation des coûts. Enfin, seulement 46% pensent que l'innovation contribue à améliorer l'offre.

#### 4. La réponse de la question :

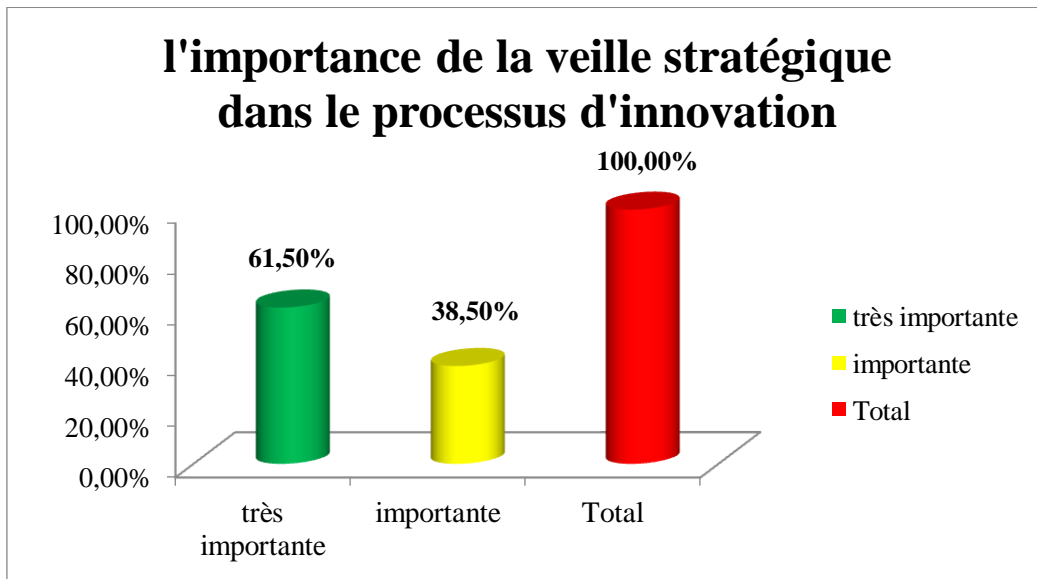
**Selon vous, quelle est l'importance de la veille stratégique dans le processus d'innovation**

Tableau N°20 : l'importance de la veille stratégique dans le processus d'innovation.

L'importance de la veille stratégique dans le processus d'innovation	pourcentages
Très importante	61.5%
Importante	38.5%
Total	100.0%

Source : Établi par nos soins à l'aide des outputs de SPSS.

Figure N°14 : l'importance de la veille stratégique dans le processus d'innovation.



Source : Établi par nos soins à l'aide de logiciel Excel.

Les résultats présentés montrent que la veille stratégique est très importante dans le processus d'innovation avec 62% des répondants. Et cela confirme, que la veille stratégique est considérée aujourd'hui comme un facteur clé dans le processus d'innovation.

##### 5. Analyse et synthèse des résultats :

Nos résultats montrent que :

- L'entreprise a un système dédié à la veille, avec un degré d'utilisation plus au moins forte, pour être à jour sur toute les évolutions de marché d'électronique.
- L'entreprise a mis en place un processus de veille stratégique que l'on peut considérer comme classique, avec une phase d'identification des besoins de l'entreprise, puis de collecte d'information avec différentes sources, ensuite le traitement de l'information collectées, enfin une phase de diffusion de l'information.
- Ce système permet à l'entreprise de collecter des informations sur les concurrents, les nouvelles technologies, l'innovation, les évolutions de marché, cela veut dire que l'entreprise s'intéresse à la surveillance de toute les acteurs de son environnement pour minimiser les risques et les incertitudes, aussi pour innover des nouveaux produit afin d'assurer sa survie et attiré plus de clientèles.
- Nous retenons qu'il n'y a pas un seul type de veille mais plusieurs types (veille commerciale, concurrentielle, technologique...), dont chaque' un a son rôle.

- Les résultats nous montrent que 54% des personnes ont déclaré que l'entreprise est innovante à des degrés qui varient entre moyen et fort. et ces innovations se confondent avec la fabrication des nouveaux produits ou l'amélioration des produits existants.
- L'entreprise accorde une grande importance à la notion de l'innovation en vue de diversifier la gamme de ses produits et de faire face à la rude concurrence sur le marché électronique. De ce fait, l'ENIE lance de nouveaux produits ou entraîne des améliorations pour les produits déjà créés.
- Nous avons trouvé aussi que la circulation rapide de l'information est un facteur clé pour la créativité et l'innovation.
- Selon les répondants, la veille stratégique joue un rôle très important dans le processus d'innovation ; par leur information elle alimente d'une part le processus d'innovation, et d'autre part la prise de décision.

**Conclusion de chapitre :**

À travers ce chapitre, nous avons essayé de clarifier les différentes notions théoriques relatives à notre sujet de recherche présentées dans les chapitres précédents. D'après l'analyse et l'interprétation des résultats. Nous avons constaté que l'activité de la veille stratégique existe au sein de l'entreprise nationale des industries électroniques, mais avec une application n'est pas développer et basé sur des outils classiques. Nous avons constaté aussi que l'ENIE c'est une entreprise qui cherche toujours à développer et créer des nouveaux produits pour garder sa position concurrentielle par le biais de l'activité de la veille stratégique.

En conclusion, le système de veille permet de s'engager dans la créativité et l'innovation.



# *Conclusion générale*

### **Conclusion générale :**

Les organisations, et plus particulièrement les décideurs se trouvent confrontés à un environnement de plus en plus complexe caractérisé par la globalisation et la mondialisation des échanges et par l'émergence de technologies innovantes, les obligeant ainsi à prendre des décisions rapides et à innover. L'accessibilité grandissante des informations partout, à tout moment et sous différentes formes se trouve être un atout considérable pour pouvoir répondre aux exigences du marché. De ce constat, l'anticipation et la surveillance de l'environnement pour un décideur sont devenues une nécessité, voire même un enjeu. Notre recherche a été axée sur la veille stratégique afin de déterminer son rôle sur l'innovation ; la recherche sur ce sujet, qui est fortement motivée par une étude, à apporter une réponse à notre problématique qui s'articule autour de la question suivante :

**« Quelle est le rôle de la veille stratégique sur le processus d'innovation au sein de l'entreprise ENIE ? ».**

Afin d'apporter une réponse à ce questionnement, cette étude nous a amené à aborder dans un premier temps, à travers les deux premiers chapitres, les concepts initiaux de cette recherche, à savoir : la veille stratégique et l'innovation, et cela dans le but de mieux cerner les éléments essentiels de ces deux concepts fondamentaux. Ce qui nous a permis également de ressortir le lien entre ces deux notions. Ensuite, en se basant sur cette revue de littérature, nous sommes parvenus au troisième chapitre qui traite l'aspect pratique de notre recherche. Dans ce chapitre, nous avons vérifié nos hypothèses afin de répondre à notre question principale, et qui ont ainsi supposé de façon globale qu'il existe une relation entre la veille stratégique et l'innovation.

Les résultats obtenus révèlent que la pratique de la veille au sein de l'entreprise ENIE est présente, mais reste dans un état embryonnaire. Toutefois, l'entreprise a mis en place un système de veille que l'on peut considérer comme classique et basé sur des outils traditionnels. De là, on peut facilement voir la préoccupation de l'entreprise à travers la collecte importante d'informations pour répondre à des nouveaux besoins. Nous avons constaté aussi que l'existence d'une unité de recherche et développement (R&D) au sein de l'entreprise prouve que l'ENIE cherche toujours à innover et créer des nouveaux produits afin d'assurer sa survie et sa pérennité.

## *Conclusion générale*

---

### **Limites et voies de recherche :**

Cette recherche comporte un certain nombre de limites qui constituent autant de voies de recherche.

- La première limite concerne la nature de l'échantillon qui est de taille modeste (N=13 cadres). On n'a pas pu élargir notre échantillon ou le généraliser par rapport à d'autres entreprises similaires dans le domaine par manque de temps et de budget.
- Le deuxième est lié à la nature de l'entreprise retenue. En effet, c'est une entreprise étatique quelle est souvent subventionnée en cas de perte.

Ainsi, il nous semble intéressant de valider les résultats obtenus sur d'autre secteur d'activité (les banques, les universités, les établissements de santé, l'industrie agroalimentaire...etc.).

Il est souhaitable de déterminer les facteurs qui freinent la mise en place de la veille stratégique dans les entreprises algériennes.

On devrait étudier les vertus de la veille stratégique en terme de rentabilité économique

Enfin, il est nécessaire de clarifier la relation « économie de savoir –veille stratégique ».



# *Bibliographie*

**Bibliographie :**

**Ouvrage :**

Aktouf, O. « **méthodologique des sciences sociales et approches qualitatives des organisations** », une introduction à la démarche classique et une critique, Montréal, (1987).

Albarelio, L. « **Apprendre à chercher, l'acteur social et la recherche scientifique** », Edition de Boeck, Bruxelles, 2007.

Bernaoui Radia. « **Veille et intelligence économique : Quelle problématique pour un système d'information en Algérie ?** », office des publications universitaires, 2017.

Chabani Habani (S), et Ouachrine (H). « **Guide de Méthodologie de la recherche en Science Sociales** », 2ème édition, 2013.

Chevalier , j. « **Administration de l'entreprise** », Dunod, Paris, 1992.

Cohen. C: « **La surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille stratégique et l'intelligence stratégique: des concepts différents mais complémentaires** » université de droit, d'économie et des sciences d'Aix –Marseille institut d'administration des entreprises centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, mars 2000.

Encaoua David et al. « **Les enjeux économiques de l'innovation** », Bilan du programme CNRS, revue D'économie politique, 2004/2 Vol. 114.

Fleisheir C. S, Bensoussan B. E, « **Business and Competitive Analysis: Effective application of new and classic methods**», Financial Times Press, USA, February 2007.

Gozim, S. A, « **Le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation de services** ». Récupéré sur : Amghar.M, Hassaine.A & Maliki.S « **La veille stratégie et son impact sur l'innovation « cas des opérateurs téléphoniques Algériens** », Les Cahiers du MECAS, N°13, Décembre2016.

Grawitz M. « **Méthodes de recherche en sciences sociales** », Dalloz, Paris, 2001.

Hermel L : «**Maitriser et pratiquer la veille stratégique** », Paris : édition AFNOR, 2001.

## ***Bibliographe***

---

Humbert Lesca, « **veille stratégique: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise** », édition DISTNB, Paris, France, 1997.

Khiat A. «**Je rédige mes écrits scientifiques aux normes APA** », Oran, 2016.

Lachmann Jean, « **le financement des stratégies de l'innovation** », Édition Economica, Paris, 1993.

Le Ioarne Séverine et Blanco Sylvie, « **Management de l'innovation** », PEARSON Éducation France, 2009.

Lesca, N., Caron-Fasan, M-L. (2006), « **veille anticipative : une autre approche de l'intelligence économique** », Hermes science publiques, Paris.

Loilier.T et Tellier . A, « **Gestion de l'innovation** », Édition Management et Société, CAEN, 1999.

Michon C. « **Le marketeur fondement et nouveautés du marketing** », 3eme édition Pearson, Paris, 2010.

N'da P. « **Méthodologie de la Recherche, de la problématique à la discussion des résultats** », Edition Universitaire de Côte d'Ivoire, Abidjan, 2002.

Nathalie Costa, « **veille et benchmarking** », ellipses, 2008.

Prax J-Y. « **le guide du knowledge management : concepts et pratiques du management de la connaissance** ». Dunod, Paris, 2000.

Reix, R. « **système d'information et management des organisations** », Vuibert, Paris, 2000, 3<sup>ème</sup> éditions.

Revelli. C : « **L'IE sur internet, comment développer les activités de veille et d'IE sur le web. Moteurs de recherche. Réseaux d'experts. Agents intelligents**», édition Dunod, Paris, 2000.

Ribault Jean-Michel, Martinet Bruno, « **La veille technologique, concurrentielle et commerciale** », les éditions d'organisation, Paris 1989.

Schumpeter J. « **Théorie de l'évolution économique**», Éditions DALLOZ, 1999.

## ***Bibliographe***

---

Usunier J-C et al, « **Introduction à la recherche en gestion** », 2eme édition, Economica, Paris, 2000.

### **Articles :**

Amghar M, Hassaine A & Maliki S, « **La veille stratégique et son impact sur l'innovation « cas des opérateurs téléphoniques Algériens** », les cahiers du MECAS, N°13, Décembre2016.

Boulifa, Inès. « **Intelligence économique et veille stratégique : rôle dans le processus d'innovation** », unité de recherche, ETHICS, Carthage, Tunisie.

Djeflat. A: « **La fonction veille technologique et la mise à niveau des entreprises dans un contexte de l'émergence de l'immatériel : quelles perspectives pour l'entreprise Algérienne ?** », Publié dans l'ouvrage Miraoui Abdelkrim et Toubache Ali «**Entrepreneuriat et mise à niveau des entreprises en Algérie** » Office des Publications Universitaires – Oran 2009.

Hathat. M & Saidat. N, « **La veille stratégique : un pilier pour le management de l'innovation** », journal des ajouts économiques, avril 2017.

Rouibah K et Ould-Ali. S: « **Une vision stratégique : gérer les informations de l'environnement comme une ressource vitale pour assurer la compétitivité durable de l'entreprise** » RIST VOL. 11 N°0, 2001.

### **Thèses et Mémoires :**

Bekaddour, Hassen. « **Veille stratégique et intelligence économique : cas des entreprises algériennes** », Mémoire de Magister en science de gestion, Université Abou Beker Belkaid, Tlemcen, 2013/2014.

Fekir. S : «**l'intelligence économique et la stratégie d'entreprise. État de la question et pratique en Algérie** », Mémoire de magistère en Sciences Commerciales : institut national de commerce, Session Juin 2007/2008.

Ludovic Etienne, « **management des systèmes d'information et des technologies** », Mastère spécialisé, HEC – École des Mines, Paris, 2002.

## ***Bibliographie***

---

Nicolas Lesca, « **construction du sens - le cas de la veille stratégique et de l'exploitation Collective des signes d'alerte précoce** », thèse doctorat en science de gestion, Paris, France, 2002, Disponible sur : [www.theses.fr /069455899](http://www.theses.fr /069455899), consulté le 19/06/2019.

Redjdal, Rosa. « **Étude des pratiques de la veille stratégique : cas de quelques entreprises de l'industrie agroalimentaire dans la wilaya de Bejaia** ». Mémoire de Magister en science de gestion. Bejaia : université A. Mira, 2017.

Rouibah, Kamel. « **Veille stratégique vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines : contribution à la conception d'un outil pour la construction des puzzles** ». Thèse de doctorat en génie industriel, science de gestion, France : université pierre Mendes, 1998.

### **Conférences et séminaires :**

Christian, coutenceau. « **Comment mettre l'entreprise en posture d'innovation permanente** », Séminaire, « **l'intelligence économique par des dirigeants pour des dirigeants** », 2008.

R.G.Cooper, cité par Tomala. Frédéric, Senechal. Olivier, Tahon. Christian, « **Modèle de processus d'innovation** », (1979). 3ème Conférence Francophone de processus modélisation et simulation «**Conception, Analyse et Gestion des Systèmes Industriels**», MOSIM'01 – du 25 au 27 avril 2001 - Troyes (France).

### **Cours :**

Mohand C, Mehenna M&Said O, « **formation-action en veille stratégique et intelligence économique** », institut national de la productivité et du développement industriel, boumerdas, cours, 2018.

### **Divers :**

OCDE (2004), in : « **Indice de l'innovation par les TIC** », CEFRIO, mars 2013.

Organisation de coopération et développement économique(OCDE) et office statistique des Communautés européennes(Eurostat), « **La mesure des activités scientifiques et technologique : Principe directeurs pour le recueil de l'interprétation des données sur l'innovation ; Manuel d'OSLO** », troisième édition, paris, 2005.

A decorative frame consisting of two horizontal lines (one red, one green) and two vertical lines (one red, one green) that intersect to form a rectangular border around the text.

*Annexes*

**Annexes :**

**Annexes N°1 :**

*École Supérieure de Management – Tlemcen*

*Enquête sur :*

**La veille stratégique et l'innovation**

**Questionnaire :**

Dans le cadre de l'obtention d'un master en management et stratégie d'entreprise, je vous adresse ce questionnaire dans le but de réaliser une étude sur « la veille stratégique et l'innovation ». La recherche en cours vise à vérifier le rôle de la veille stratégique sur l'innovation au sein de l'entreprise.

Pour plus d'information vous pouvez me joindre à l'adresse courriel suivante : [Hayetseddiki29@gmail.com](mailto:Hayetseddiki29@gmail.com)

**Consignes de remplissage :**

Le choix doit être représenté par (x) sur la case correspondant à votre réponse.

**I. Dans le cas de l'existence et la pratique du système de veille stratégique dans l'entreprise.**

1. Avez-vous un système d'information dédié à la veille ?

- Oui
- Non

Si oui, qu'elle est le degré d'utilisation :

- Très fort
- Fort
- Moyen
- Faible.

2. Que signifie le concept veille stratégique pour vous ?

- Cycle de renseignement
- Outil d'aide à la décision
- Surveillance de l'environnement.

Autre .....

**3.** Qu'elles sont les types de veille utilisés par votre l'entreprise ?

- Veille technologique
- Concurrentielle
- Commerciale
- Environnementale
- Autre .....

**4.** Les informations collectées portent généralement sur :

- Concurrents
- Nouvelles technologies
- Innovations
- Marché.

**5.** Quelles sont les qualifications des personnes responsables de la veille dans l'entreprise ?

- Formées
- Spécialisées
- Formées et spécialisées.

**6.** Quels sont les moyens techniques utilisés pour la recherche d'information ?

.....  
.....  
.....

**7.** Quels sont les moyens utilisés pour le traitement des informations ?

.....  
.....  
.....

**8.** comment situez-vous l'action de traitement d'information de veille au sein de votre entreprise ?

- Individuelle
- Collective.

**9.** Quels sont les moyens utilisés pour la diffusion des informations collectées ?

.....  
.....  
.....

**10.** à votre avis, quelle est l'importance de la veille stratégique au sein de votre entreprise ?

.....  
.....  
.....

**11.** Parmi les problèmes suivants, lesquels entravent la bonne pratique de la veille Stratégique au sein de votre entreprise ?

- Manque de sensibilisation du personnel
- Le coût qu'engendre sa mise en place
- Manque de compétences
- Manque de formation et des spécialistes en l'analyse et le traitement d'information
- Accès difficile à l'information
- Manque d'organisation
- Nécessite beaucoup de temps

**II-Activité et pratique d'innovation au sein de l'entreprise :**

**1.** votre entreprise est-elle innovante ?

- Oui
- Non

Si oui, qu'elle est le degré d'innovation ?

- Très fort
- Fort
- Moyen
- Faible.

**2.** Qu'elles sont les types d'innovations adoptées par l'entreprise?

- Les innovations de produit
- Les innovations organisationnelles
- Les innovations de procédés
- Les innovations commerciales
- Les innovations incrémentales (amélioration)
- Les innovations radicales (rupture).

Citez des exemples.....

**3.** quelles sont les raisons qui peuvent pousser à l'innovation ?

- Faire face à la concurrence
- Innover pour créer de la valeur
- Conquérir de nouveaux marchés

## *Annexes*

---

- Innover pour, réduire les coûts
- Innover, pour améliorer l'offre
- Améliorer la qualité des produits/service

Autre.....

4. Selon vous quelle est l'importance de la veille stratégique dans le processus d'innovation ?

- Très importante
- Importante
- Peu impo

**Annexes N°2 : Fiche d'expression des besoins clients.**



المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية  
ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES ELECTRONIQUES

Direction De L'Informatique Et De L'Intelligence Economique  
Département Intelligence Economique  
PROCESSUS S7  
ie@enie.dz

**FICHE D'EXPRESSION DES BESOINS CLIENTS**

IDENTIFICATION

Domaine d'activité :  
Unité :  
Correspondant Veille Technologique  
Correspondant Veille Commerciale

THÈMES DE VEILLE TECHNOLOGIQUE

1-.....  
Cible : .....

2-.....  
Cible : .....

Annexes N°3 : bulletin de veille.

**ENIE** المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية  
ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES ELECTRONIQUES

Direction Générale  
Direction de l'Informatique et de l'Intelligence Economique  
Département de l'Intelligence Economique.

# Bulletin de veille N°111

**Energies Renouvelables**

**ENIE Solar**  
*Une énergie propre à notre portée!*

**Étalonnage & Maintenance**

**ENIE**  
Intégration  
Électronique

**Télesurveillance**

**Recherche & Développement**

Recherche des solutions  
R&D  
Expérimentation  
Produits innovants  
Aides à la décision  
Retour Expérience  
Veille technologique

Mars, 2019



# *Tables des matières*

**Table de matières :**

<b>Sommaire :</b> .....	<b>i</b>
<b>Liste des tableaux:</b> .....	<b>iii</b>
<b>Liste des figures :</b> .....	<b>v</b>
<b>Liste des abréviations :</b> .....	<b>vii</b>
<b>Introduction Générale :</b> .....	<b>2</b>
<b>Chapitre I: le cadre conceptuel de la veille stratégique</b>	
<b>Introduction du chapitre :</b> .....	<b>6</b>
<b>Section 1 : La veille stratégique</b> .....	<b>7</b>
1. La définition de la veille stratégique : .....	7
2. Historique de concept de la veille : .....	8
2.1. La phase d'émergence : .....	8
2.2. La phase de maturation: .....	8
2.3. La phase de consolidation : .....	8
3. Justification du choix de l'expression « veille stratégique » : .....	9
4. Les missions de la veille stratégique : .....	9
5. Les différentes formes de la veille stratégique : .....	10
5.1. Veille technologique : .....	11
5.2. Veille concurrentielle : .....	12
5.3. Veille commerciale : .....	13
5.4. Veille environnementale : .....	14
6. Le processus de la veille stratégique : .....	14
6.1. L'expression des besoins (ciblage) : .....	14
6.2. Sélectionner les sources : .....	14
6.3. Collecter l'information : .....	15
6.4. Analyser et traiter l'information : .....	16
6.5. Diffuser les informations : .....	16
<b>Section 2 : L'information, la pierre angulaire de la veille</b> .....	<b>18</b>
1. Information, matière première de la veille stratégique : .....	18
2. Définition et typologie d'information gérées par l'entreprise : .....	18

## **Table des matières**

---

2.1 Définitions : .....	18
2.2. Typologie d'information gérée par l'entreprise : .....	18
2.2.1. Les informations de fonctionnement et de contrôle.....	19
2.2.2. Les informations d'influences.....	19
2.2.3. Les informations d'anticipation ou d'évolution.....	19
3. les informations de la veille et ses caractéristique .....	20
3.1. Définition d'une information anticipative : .....	20
3.2. Les types d'information anticipative : .....	20
3.2.1. Signe d'alerte précoce.....	20
3.2.2. Information de potentiel.....	20
3.3. Les sources pour l'acquisition d'informations anticipatives : .....	23
<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>26</b>
<b>Chapitre II: Le lien entre la veille stratégique et l'innovation</b>	
<b>Introduction du chapitre : .....</b>	<b>27</b>
<b>Section1 : la notion de l'innovation .....</b>	<b>28</b>
1. Définition de l'innovation : .....	29
2. Les formes de l'innovation .....	30
2.1. Selon la nature d'innovation : .....	30
2.1.1. L'innovation de produit.....	30
2.1.2. L'innovation de procédé.....	30
2.1.3. L'innovation de commercialisation.....	30
2.1.4. L'innovation organisationnelle.....	31
2.2. Selon le degré de nouveauté : .....	31
2.2.1. L'innovation incrémentale.....	31
2.2.2. L'innovation radicale.....	31
3. L'importance de l'innovation pour l'entreprise : .....	31
4. Processus de l'innovation : .....	32
<b>Section 2 : La relation entre la veille stratégique et l'innovation .....</b>	<b>36</b>
1. La veille stratégique facteur de relance de l'innovation : .....	36
<b>Conclusion du chapitre : .....</b>	<b>39</b>
<b>Chapitre III: l'étude empirique au sein de l'entreprise ENIE</b>	

## *Table des matières*

---

<b>Introduction du chapitre .....</b>	<b>41</b>
<b>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>41</b>
1. Historique et localisation d'ENIE .....	41
2. Les segments d'activité de l'ENIE .....	43
3. Les missions et les objectifs de l'ENIE .....	43
4. Structure organique de l'ENIE .....	44
4.1. Les directions principales .....	45
4.2. Les unités de l'entreprise .....	45
5. L'analyse SWOT de l'ENIE :.....	49
6. Le lieu de déroulement de notre stage :.....	50
6.1. Présentation de la cellule de veille de l'ENIE :.....	50
6.1.1. Réseau de la cellule de veille : .....	51
6.1.2. Les missions de la cellule de veille :.....	51
<b>Section 2 : Méthodologie et résultats de recherche.....</b>	<b>52</b>
1. Méthode de recherche .....	52
1.1. La méthode descriptive.....	52
1.2. La méthode analytique .....	52
1.3. La méthode statistique .....	53
2. Les techniques utilisées .....	53
2.1. Technique documentaire .....	53
2.2. Technique d'observation directe .....	53
2.3. Technique d'entretien .....	54
2.4. Technique du questionnaire .....	54
3. Méthodologie de recherche .....	54
3.1. La population étudiée .....	55
3.2. Échantillonnage .....	55
3.3. Description du questionnaire :.....	56
4. Les résultats de l'enquête : .....	56
4.1. Dans le cas de l'existence et la pratique du système de veille stratégique dans l'entreprise. .....	56

## *Table des matières*

---

4.2. Activité et pratique d'innovation au sein de l'entreprise : .....	65
5. Analyse et synthèse des résultats : .....	69
<b>Conclusion de chapitre : .....</b>	<b>71</b>
<b>Conclusion générale : .....</b>	<b>73</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	

## **Résumé :**

Les recherches sur la veille stratégique ont dépassé le cadre de l'adolescence dans les pays occidentaux. En revanche, ces mêmes recherches sont encore au stade de balbutiement dans les pays en voie de développement. Toutefois, ce n'est qu'au cours de ses dernières années que la veille stratégique est devenue une pratique managériale indispensable à l'évolution de tout manager et toute organisation. L'objectif de ce travail de recherche donc, est d'étudier les pratiques de la veille stratégiques et son rôle sur le processus d'innovation. À cet effet, une étude descriptive a été engagée auprès des cadres de l'Entreprise Nationale des Industries Électroniques (ENIE) visant à vérifier le degré d'intérêt accordé par cette entreprise à ce nouvel outil managérial, et identifier ses répercussions sur le processus d'innovation. Les résultats de cette étude montrent que la veille stratégique contribue positivement au processus d'innovation, qui est actuellement la planche de salut de toute entreprise.

**Mots clés : veille stratégique, Informations Anticipatives, Innovation, ENIE**

## **المخلص:**

لقد شهدت الدول المتقدمة توسعا كبيرا في مجال اليقظة الاستراتيجية، على غرار الدول النامية التي لم تواكب عجلة التطور التي عرفتها الدول الأخرى فيما يخص هذا الموضوع. ففي السنوات الأخيرة أصبح التحلي باليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية على المؤسسات الاقتصادية ومسيريها.

الهدف من هذه الدراسة هو إظهار مدى تطبيق اليقظة الاستراتيجية ودورها في عملية الإبداع، حيث يعرض هذا البحث نتائج دراسة وصفية على عينة من مسؤولي المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية وذلك من أجل التحقق من درجة انجذاب المؤسسة لهذه الأداة الإدارية الجديدة، وتحديد نتائجها على عملية الإبداع. نتائج هذه الدراسة تثبت أن اليقظة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على عملية الإبداع، والتي أصبحت اليوم من الركائز الأساسية للمؤسسة.

## **الكلمات المفتاحية:**

**اليقظة الاستراتيجية، المعلومات، التنبؤية، الإبداع، ENIE**