La veille stratégique : un pilier pour le management de l'innovation

د. هتهات المهدي*
جامعة غرداية

أ. سعيدات نجمي**
المركز الجامعي بإليزي

Résumé :

L'objectif de notre étude est de souligner le sujet de management de l'innovation au sein de l'entreprise, comme processus managérial résultant de l'adoption des idées innovantes, et qui peuvent aider l'entreprise à exploiter et de mettre en œuvre ces ressources d'une manière efficiente, ce qui remet la veille stratégique un pilier essentiel dans cette opération en tant qu'outil moderne pour manager et suivre l'information, à travers la poursuite des mutations de l'environnement externe de l'entreprise, à fin de mener à bien le coté managérial notamment le processus d'innovation dans un environnement incertain.

Mots clés : management de l'innovation, veille stratégique, information, environnement externe.

ملخص :

نهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى دراسة موضوع إدارة الابتكار في المؤسسة والذي يعد كعملية إدارية ناتجة عن تبني الأفكار والإبداعات المتميزة ، التي من شأنها أن تساعد المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها وتوظيفها بطريقة مثلى، الأمر الذي يجعل آلية اليقظة الإستراتيجية دعامة أساسية لهذه العملية، باعتبارها أداة حديثة لإدارة ومسايرة المعلومة، وذلك من خلال تتبع و رصد كل الأحداث و الوقائع التي تحتويها بيئة الأعمال، وكدا العمل على تغذية العملية الإدارية و لاسيما الابتكارية منها ، وذلك في ظل بيئة معقدة .

الكلمات المفتاحية: إدارة ابتكار، يقظة إستراتيجية، معلومة، بيئة أعمال.

* hathatelmehdi@hotmail.fr
** nedjmi-ehec@hotmail.com

Introduction

Les entreprises opèrent aujourd'hui dans un contexte économique de plus en plus complexe et incertain , caractérisé par la globalisation et la mondialisation des échanges, une internationalisation de l'activité des entreprises, une intensité très vive de la concurrence, une forte évolution tant sur le plan technologique que sur le plan réglementaire et une accélération des flux d'informations…

En effet, pour survivre et prospérer, les entreprises et les organisations doivent s'appuyer sur des données traitées et élaborées pour servir leur stratégie, diminuer leur temps de réponse aux changements de leur environnement, mettre en place une politique de création et de gestion les différent flux d'information qui seront capable d'anticiper et de prévoir les changements de l'environnement, Pour prendre les bonnes décisions. Ce qui fait de l'information, plus qu'autrefois une matière première stratégique indispensable à la réussite d'une entreprise quelle que soit sa taille.

Plusieurs concepts sont souvent utilisés dans ce domaine, mais la veille stratégique est un élément primordial dans le mode économique, étant donné que c'est un concept fait appel au caractère proactif et prospectif du processus d'orientation, de cueillette, d'analyse et de diffusion des informations stratégiques pour une entreprise

Aussi parallèlement au terme de la veille stratégique, on trouve le terme d'innovation qui est un concept crucial dans la vie des entreprises, elle constitue un facteur essentiel et un atout majeur en matière de compétitivité.

Dans une période particulièrement agitée, l'innovation est, aujourd'hui davantage qu'hier, un véritable défi. Elle nécessite la créativité et la connaissance, pouvant être acquises et / ou renouvelées à travers la pratique d'une veille stratégique. Cette activité d'écoute de l'environnement serait donc complémentaire au processus de création de valeur nouvelle.

Alors, la question qui se pose dans ce sens,. **Quelle est l'impact de la veille stratégique sur le processus du management de l'innovation ?**

Nous traitons cette problématique à partir de deux axes fondamentaux ;

- le cadre conceptuel de mangement de l'innovation
- la veille stratégique : quel rôle dans le processus du management de l'innovation

1- le cadre conceptuel du mangement de l'innovation

1-1- Des généralités sur l'innovation

1-1-1- Définition de l'innovation :

L'innovation est un terme polysémique, ses acceptions varient selon le contexte dans lequel elle est utilisée ainsi que des objectifs particuliers poursuivis en matière d'analyse ou de mesure. Les auteurs accompagnent souvent leur définition d'une typologie de l'innovation en vue de borner le champ sémantique.

L'étude étymologique du terme innovation nous renseigne que le terme innovation vient du latin Novus qui signifie nouveau. Le concept serait apparu en 1927 et désigne le fait d'introduire dans une chose établie quelque chose de nouveau[1].Autrement dit, c'est insérer de l'inconnu dans un connu.

« Innover consiste à mettre sur le marché un produit perçu comme nouveau, à introduire souvent simultanément un nouveau processus de valorisation-en rationalisant des activités productives ou commerciales- et/ou un nouveau modèle d'organisation dans l'entreprise, à anticiper et à se préparer à la diversité des futurs technologiques possibles »[2]

À partir de ce qui précède, on peut dire que l'innovation est la mise en place des idées nouvelles en application pour arriver à des choses concrètes, sois l'invention d'un nouveau produit au marché ou le développement d'un produit existant pour conquérir un marché.

1-1-2- Les sources de l'innovation :

L'innovation consiste à exploiter toutes les opportunités de nouveauté qui se présentent et qui concernant aussi bien les produits que des processus, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des murs de l'entreprise.

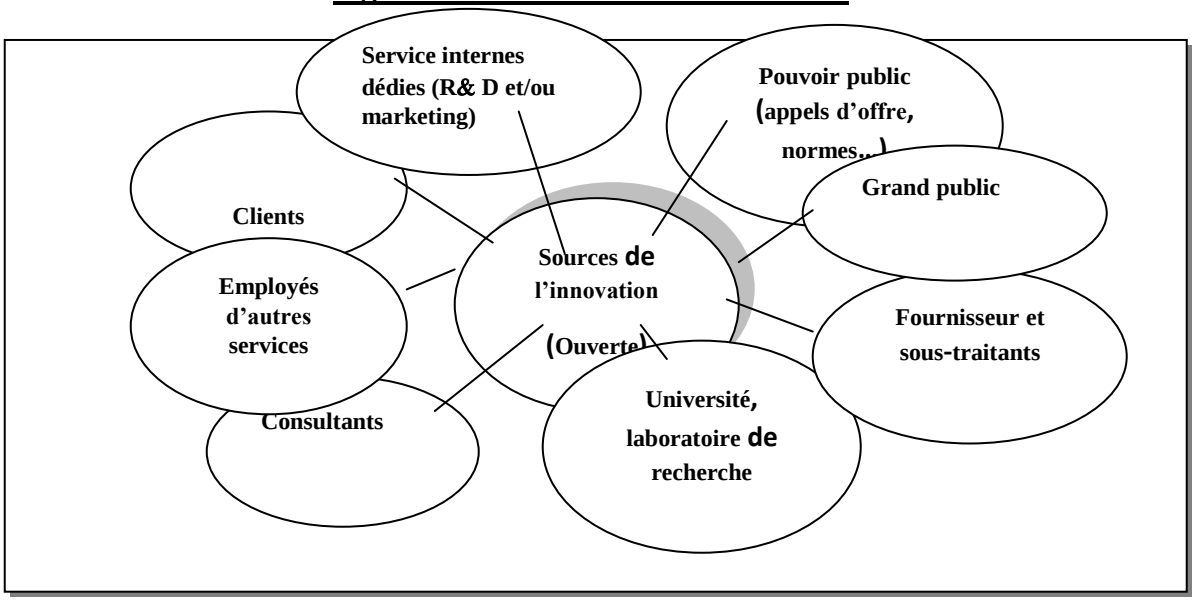
Les sources d'innovation dans l'entreprise sont très multiples, nous citons quelques sources dans la figure suivante :

1Durieux F., « Management de l'innovation », édition. Vuibert, Coll. FNEGE, Paris, 2000, P6.

[2]A.Cadix, J.M Pointet « Le management à l'épreuve des changements technologiques : impact sur les sociétés et

les organisations ». (**Auprès boumada fahima « la politique d'innovation d'une entreprise en phase de croissance » , mémoire de magistère , science commerciale , INC, 2005 , p14)**

Figure N° 01 : sources de l'innovation



http://www.fil.univ-lille1.fr/~routier/portail/comeit/Cours-PP-L_innovation.pdf

Aussi Peter Drucker* a dressé un tableau listant, selon lui les sept différentes sources possibles de l'Innovation.

Tableau N° 01 : les 7 sources de l'innovation selon Drucker

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

*__Peter Drucker__ ; est un professeur autrichien, consultant américain en management d'entreprise, grand auteur et théoricien. Il est à l'origine de nombreux concepts utilisés dans le monde de l'Enterprise, comme l'esprit d'entreprise et l'innovation systématique**.** Parmi ses théories / **managements (direction) par objectif(DPO)**

Source : Pinault Rachel," le management de l'innovation –pourquoi l'entreprise doit-elle créer une stratégie d'innovation " , mémoire de fin d'études en science du management, université Paris1, 2006, p21.

La théorie de Drucker est très intéressante, car elle prend en considération le fait que nombreuse innovations n'ont rien de technologique, mais portent sur les méthodes du travail, ou encore sur l'amélioration de l'organisation dans le travail[3] .

1-2- Le management de l'innovation dans l'entreprise :

Le contexte dans lequel évoluent les entreprises en matière de recherche et d'innovation, a subi des mutations profondes dans les années 80. On assiste au cours de cette période à une forte augmentation des coûts de la R/D, à une transversalisation des recherches et à une convergence entre différentes technologies remettant en cause les frontières de certains secteurs (télécommunications et informatique, optique et machines-outils...). On observe également un raccourcissement du cycle de vie des produits et une forte intégration de l'informatique dans les outils de gestion et de production.

Par conséquent, pour bien suivre le développement et les mutations technologiques, il est nécessaire de bien gérer le concept d'innovation, autrement dit ; pourquoi et comment manager l'innovation ?.

1-2-1- pourquoi manager l'innovation ?

Les entreprises ont actuellement très peu de moyens et d'informations leur permettant de répondre au problème de la gestion de l'innovation à long terme. Mettre en place une organisation et des méthodes de gestion favorisant l'apparition d'innovations révolutionnaires est particulièrement difficile: la combinaison du degré de nouveauté de ce type d'innovations et de leur horizon de développement constitue un facteur d'incertitude important. Ainsi, les projets de recherche à long terme, mis en œuvre dans le but de faire émerger de telles innovations, sont caractérisés par l'apparition de risques élevés à différents niveaux.

Tout d'abord, toutes les idées nouvelles ne sont pas réalisées; seul un petit nombre d'entre elles est commercialisé, les autres restent de bonnes idées prospectives et éventuellement des voies alternatives possibles. Un autre type de risque résulte de l'incertitude relative à la forme des innovations lorsqu'elles apparaîtront sur le marché, aux utilisateurs qui seront les plus sensibilisés par le nouveau produit (professionnels, grand public.) et au moment opportun pour le lancement sur le marché. Ce risque est fortement lié à la difficulté actuellement pour les entreprises d'adapter la technologie aux besoins des utilisateurs avant les dernières étapes du processus.

Les entreprises ont pris conscience de l'importance des innovations incrémentales et mettent en place actuellement différents types d'organisation dans le but de faciliter leur développement. Mais elles semblent également de plus en plus persuadées de la nécessité de mettre en œuvre des organisations et des méthodes de gestion spécifiques pour favoriser l'apparition d'innovations révolutionnaires. Peu d'études se sont intéressées au problème

[3]Pinault Rachel, opcit, p 22.

spécifique des innovations révolutionnaires; celles-ci sont le plus souvent traitées de la même manière que les innovations incrémentales. Or, la question de l'organisation et des méthodes de gestion se pose de façon différente dans le cas d'innovations radicales.[4]

Les entreprises répondent à ce problème par la mise en place de différents types de structures, à la fois isolées des opérations d'exploitation courante et en relation avec le reste de l'entreprise (centres d'innovation à long terme extérieurs à la firme, équipes de recherche spécifiques à l'intérieur des laboratoires de recherche...); toutefois ce type de structure engendre très souvent des conflits avec les concepts d'organisation et les systèmes existants.

Une amélioration de la situation des entreprises face à ce problème, nécessite une meilleure compréhension des mécanismes actuels. Des auteurs tels que Rosenbloom, ont effectué des recherches dans ce domaine; un des principaux objectifs est de mieux comprendre les raisons pour lesquelles, des entreprises, dans des situations apparemment comparables et face aux mêmes opportunités technologiques, adoptent des solutions techniques et organisationnelles différentes. Plus précisément, les questions qui se posent concernent les circonstances dans lesquelles une firme adopte un comportement innovateur, pourquoi elle choisit d'être "leader" ou "suiveur", les effets que ce choix implique sur l'organisation et la gestion du processus d'innovation.

Par ailleurs l'innovation est une activité à très forte valeur ajoutée pour l'entreprise mais qui est positivement corrélée au risque. Par conséquent, il est nécessaire d'en saisir les contours à travers une véritable réflexion, une organisation et une gestion adéquate de son processus.

Cette triple dimension s'explique par : une réflexion parce que si l'on ne pense pas l'innovation elle n'existera pas ; une organisation, parce que dans la bataille de compétitivité et d'innovation, ce qui fait la différence est la capacité organisationnelle à faire émerger des projets innovants (innovativité) et à les intégrer dans le fonctionnement global de l'entreprise.

Et enfin, une gestion, comme toute activité qui s'accompagne de dépenses ou de coûts, il nécessaire d'en assurer la rentabilité pour en tirer un avantage notamment sur les concurrents[5].

Ainsi, l'innovation devient un objet de gestion à part entière à l'instar des activités d'exploitation de l'entreprise. Cependant, selon Fernez Walsh et F. Romon, le management de l'innovation est un art difficile et complexe. D'une part, suite à la propriété inhérente à l'innovation qui est l'incertitude sur le devenir de l'innovation ou de l'invention. D'autre part, du fait de la difficile articulation entre les activités d'exploitation et les activités d'exploration.

1-2-2- le management des projets innovants :[6]

[4]Amdaoud Mounir," le gestion de l''innovation dans les entreprises algérienne ; enjeux majeur pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable ", Magistère en science de gestion , université de TIZI-OUZOU , 2014 , p 51.

[5]Fernez-Walsh S., Romon F., « Dictionnaire du management de l'innovation », édition Vuibert, Paris, 2008, P.53

Il apparait très clairement que les deux dernières décennies ont été marquées par une profusion de publications sur le management de l'innovation, à la fois par les universitaires que par les professionnels ou consultants sur le terrain. Cette dernière catégorie offre un ensemble d'outils très opérationnels notamment :

- Des logiciels ou progiciels;
- Des agendas;
- Des etudes statistiques;
- Des manuels de best practice.
- Dont les fonctions peuvent être :
- Le suivi des actions menées à travers un contrôle des performances;
- Des audits techniques;
- Des aides à la décision;
- Gestion des connaissances.

La grande majorité de ces outils peuvent constituer selon les spécialistes des outils universels transposés sans grande précaution au domaine de gestion de l'innovation.

L'observation empirique montre que l'innovation est souvent réduite aux travaux de R/D, mais cette thèse est limitée et réductrice. En effet, réduire l'innovation de produits ou de procédés au simple département R/D, c'est ignorer que l'innovation peut aussi venir du marketing, la R/D agira dans ce cas comme prestataire selon un cahier de charges prédéfinis par le service marketing.

Les travaux sur le management de l'innovation sont de plus en plus importants, les travaux de Bayart et collaborateurs (2002) identifient quatre contextes principaux d'activité de gestion de l'innovation:

- La planification (stratégique et opérationnelle);
- La prise de décision dans les revues de projets, les comités de R/D ou les comités de propriétés industrielles en prenant en compte la logique d'ensemble du portefeuille de projets;
- Le contrôle et l'information sur l'activité R/D;
- La formation.

2- la veille stratégique : Quel rôle dans le processus du management de l'innovation

2-1- la veille stratégique : origines, définitions et éléments

2-1-1 origines du concept de veille[7]

Le concept veille elle –même à une origine militaire. Et comme le dit justement **Suntzu**[*]"connaissez bien votre ennemi et connaissez-vous vous même, et vous survivrez à des centaines de batailles .si vous ne connaissez pas bien votre ennemi, mais que vous vous connaissez bien vous –même, vos chances de perdre et de gagner sont égales. Si vous ne

[6]Amdaoud Mounir, opcit, p 52.
[7] Nathalie Costa," Ville et benchmarking" , édition ellipses, paris , France , 2008 , p49.
[*] Ancien combattant chinois

connaissez ni votre ennemi, ni vous –même, vous partez perdant dans chaque bataille. "Il s'agit donc d'entrer dans une bataille en vérifiant l'ensemble du contexte.
Ainsi, lors de ses compagne, des missions de reconnaissance sont envoyées afin d'éclaircir les points douteux. Il faut reconnaitre en quelque sorte le terrain, préciser certains points .ces indications vont alors lui permettre de réduire l'incertitude, ce qui lui permettra se simplifier son plan.

Le concept de veille en lui –même a été importé des Etats-Unis et émerge du modèle de renseignement américain.

Au cours des années quatre –vingt dix, le concept de veille devient l'un des concepts moderne dans le mode économique.

2-1-2- définition de la veille stratégique

La veille stratégique a connu Plusieurs définitions, sont bien entendu proposées pour cerner au mieux ce qu'est la veille ;

Humbert LESCA définit 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 susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise, dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire des risques et l'incertitude en général. Parmi ces informations figurent des signes d'alerte précoce. Finalement, l'objectif de la veille stratégique est de permettre d'agir très vite et au bon moment»[8]

En 1992,la veille selon François jacobiak ; c'est l'observation et (de) l'analyse de l'environnement suivies de la diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique.[9]

La définition de l'AFNOR[*] présente la veille comme une activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance de l'environnement technologique, commercial, etc.,…. Pour anticiper les évolutions.

Aussi, La veille peut encore être défini comme étant un processus informationnel volontariste à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise.

Enfin, La veille est un dispositif organisé et intégré dans l'organisation, de collecte, de traitement, de diffusion et d'exploitation de l'information. Le but de la veille est d'obtenir des informations pertinentes et utiles. Celles-ci permettent de saisir les opportunités ou d'identifier les menaces liées aux évolutions significatives de l'environnement.

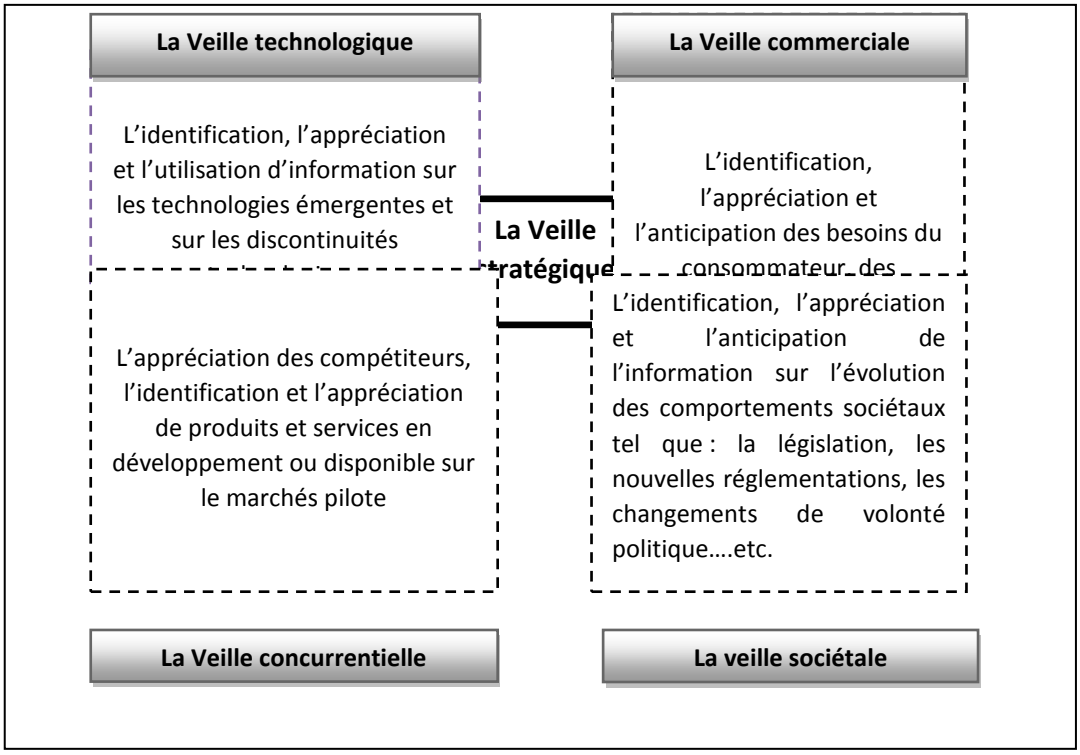
2-1-3- Les éléments de la veille stratégique

Suit à des différentes définitions citées ci-dessus sur la veille stratégique, on distingue que la dernière doit cependant être conçue tel un processus. Ceci est d'autant plus vrai que

[8]Humbert LESCA, " Veille stratégique pour le management stratégique de l'entreprise", Economies et sociétés, Séries Sciences de Gestion, SG n° 20, vol.5, p.31-50, 1994.
[9]Nathali costa ,opcit , p 49.
[*]Association Française pour le Normalisation

la veille peut être appréhendée par quatre composantes : la veille concurrentielle, technologique (scientifique), commerciale et sociétale (environnementale).
Ces éléments dans ce schéma qui suit ;

Figure N° (02) ; Les éléments de la veille



Source : René rohrbeck" veille stratégique en entreprise multinationale une étude de cas auprès de la deutsche Telekom AG" , conférence internationale de management stratégique , 6 -9 juin 2007,Montréal, canada , p4.

2-2- 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. Ces informations se répartissent en deux types : les signes d'alerte précoces et les informations de potentiels ;

2-2-1-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 faible sont caractérisés par des informations qualitatives, mais souvent fragmentaires et incertaines.

Ces donnés informative captées permettent de formuler des hypothèses, de détecter des changements, et fournir des éclairages sur le futur et non sue le passé ou le présent.[10] Les signes d'alerte précoces sont des informations principalement : [11]

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.

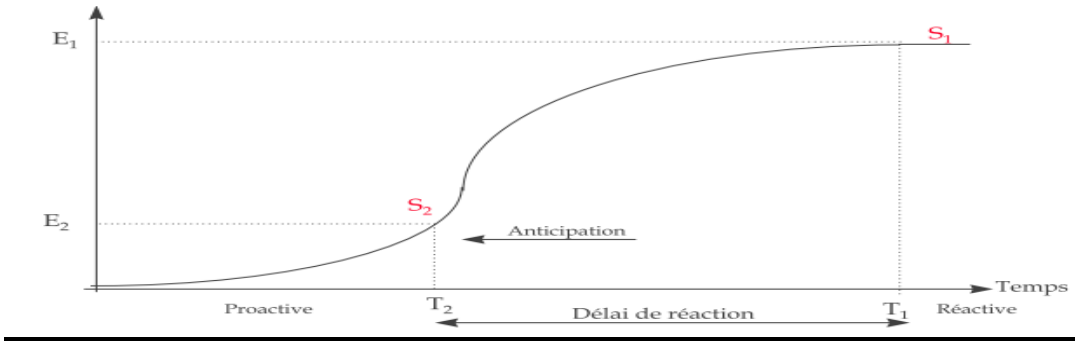
Imprécises. Souvent les signes d'alerte précoces manquent de la précision que l'on souhaiterait et sont ambigus. Cette ambiguïté inévitable doit être prise en compte dans le choix des supports que l'on utilisera pour les faire circuler.

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° 04 ; les signes d'alerte précoce

[10]Humbert LESCA, " veille stratégique: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, édition DISTNB, Paris, France, 1997, p2-3..

[11] 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, p p26-27 .In : http://veille-strategique.eolas services.com/docs/These_Nicolas_Lesca_2002.pdf.



Source : Kamel rouibah," veille stratégique vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines ", thèse de doctorat en science de gestion, Université Pierre Mendes-France (UPMF), 1998, p 30.

Donc à travers 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 2est 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 captons, 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.

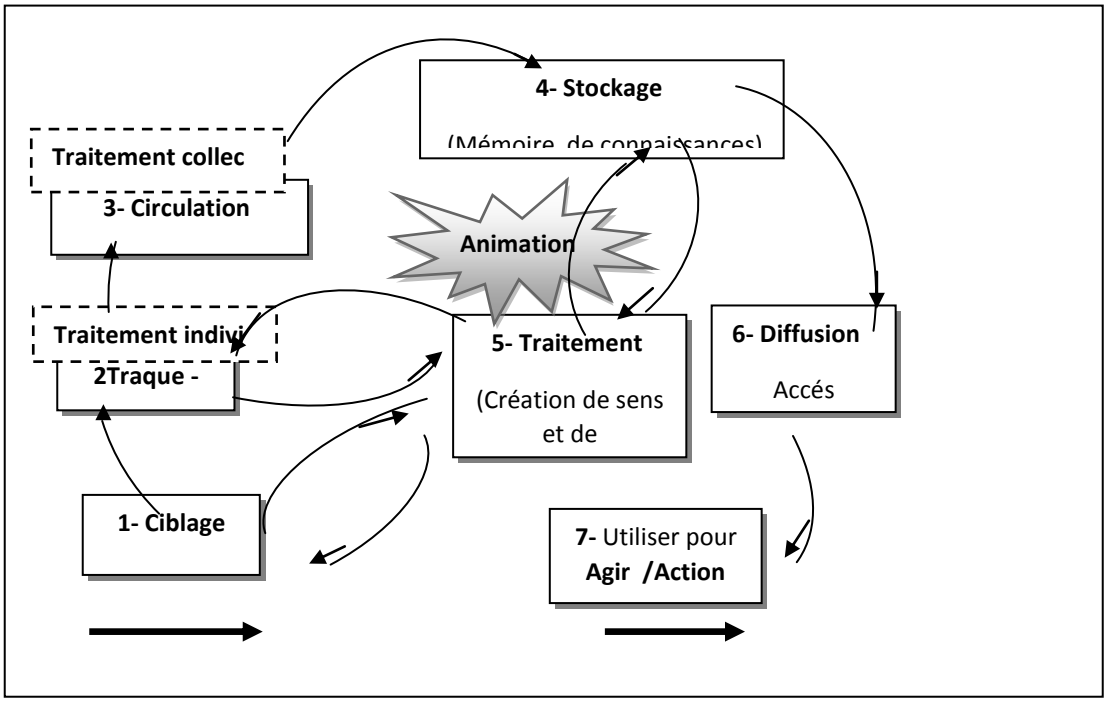
- L'intensité de l'événement détecté (observé) qui renseigne soit sur des menaces soit sur des opportunités. Plus l'intensité du signal est faible, plus grandes sont les chances de saisir des opportunités avant les autres.
- La marge de manœuvre ou temps de pression (MG = T 1 - T 2) qui crée le besoin 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.

2-2- 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.

2-3- Le processus de la veille stratégique

Le processus de la veille est composé de plusieurs étapes cycliques. Ce processus se décompose ci après:[12]

Figure N° 05 ; Processus d'intelligence collective anticipatoire



Source : Humbert lesca et Rim dourai, " Traque et remontée des informations de veille stratégique anticipative : une approche par la notion d'épanouissement de soi ", p 65. Article In : *www.veille-strategique.org/docs/2003-lesca-dourai.pdf*

2-3-1 - le ciblage de la veille stratégique ;

Le ciblage de la veille stratégique est l'opération par laquelle est délimité l'espace extérieur que l'entreprise veut mettre sous veille anticipative, c'est-à-dire sur laquelle est veut focaliser une attention volontariste (pro-active).

[12]Humbert LESCA, " veille stratégique: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise", opcit , pp 11-25.

Mais aussi cibler c'est aussi veiller, dès l'amont, à ce que le futur dispositif de Veille stratégique fournisse des informations pertinentes pour ceux qui auront à les utiliser. Le ciblage est un travail collectif effectué par un groupe constitué de façon ad hoc.
Donc L'objectif du ciblage de la veille stratégique est de répondre aux questions :

- Comment identifier les centres d'intérêt que les membres du dispositif de veille stratégique peuvent avoir en commun ?
- Comment atteindre des informations pertinentes pour les membres du dispositif ?
- Comment ne pas être noyé sous les informations inutiles ?

2- 3-2 traques des informations ;

La traque est l'opération proactive par laquelle des membres de notre entreprise (ou de notre unité) se procurent des informations de veille stratégique.

Nous avons choisi ce mot pour signifier que les informations de veille stratégique les plus intéressantes ne viennent pas à nous d'elles-mêmes. Au contraire, il faut faire l'effort volontariste (pro-actif) d'aller au-devant d'elles et parfois les provoquer. De ce fait, nous appelons « traqueurs » personnes qui ont pour mission d'aller au devant des informations de veille stratégique.

2-3-3 –Sélection des informations ;

La sélection des informations est l'opération qui consiste à ne retenir, parmi les informations recueillies, que les seules informations de veille stratégique susceptibles d'intéresser les utilisateurs potentiels au sein de l'entreprise. Cette opération est l'une des phases cruciales du processus de la Veille Stratégique. En effet, une absence de sélection conduit à « trop d'informations » et à étouffer le et une sélection trop restrictive appauvrit et assèche le processus.

2-3-4- circulation et remontée des informations ;

La remontée des informations est l'opération par laquelle un traqueur fait parvenir ses informations de veille stratégique à la personne chargée de les stocker (souvent l'animateur de la veille stratégique). Cette opération soulève des problèmes différents selon que le traqueur est sédentaire ou bien qu'il est itinérant (nomade ou « terrain »).

2-3-5 –stockage intelligent des informations ;

Le stockage des informations de veille stratégique est une condition nécessaire pour valoriser et exploiter ces informations. Il matérialise la mise en commun des informations : celles-ci doivent donc être rendues facilement accessibles à tout moment pour les personnes autorisées. Selon la façon dont il est conçu et vécu, le stockage peut constituer une capitalisation des connaissances de l'entreprise.

2-3-6 - traitement des informations ;

Le traitement des informations de veille stratégique est différent selon qu'il s'agit des signes d'alerte précoces ou bien des informations de potentiel.
Les informations de potentiel, les traitements possibles sont bien connus. D'abord ces informations doivent être mises à jour le plus fréquemment possible. Ensuite, il est souhaitable qu'elles fournissent des visualisations dynamiques de leur variation au cours du temps (par exemple sur les cinq dernières années).

Le traitement des signes d'alerte précoces, auxquels on s'intéresse dans ce qui suit, est beaucoup plus délicat et nécessite des méthodes originales. Parler de l'exploitation des signes d'alerte précoces pour créer du sens suppose que ces informations aient été recueillies et stockées préalablement, et qu'elles soient disponibles. Cependant, par définition, ces informations sont fragmentaires, incomplètes, imprécises, ambiguës et sans grande signification individuelle.

2-3-7- Diffusion des informations et connaissances ;

La diffusion est l'opération qui consiste à mettre les informations et les connaissances (résultant notamment de la création de sens) liées à ces informations à la disposition des utilisateurs potentiels, qui sont souvent des responsables opérationnels. C'est le gestionnaire du stock d'informations et connaissances qui a l'initiative de l'opération.

Diffuser "efficacement" signifie que :

- les informations et connaissances parviendront effectivement aux utilisateurs potentiels ;
- seront clairement comprises par leurs destinataires ;
- seront effectivement prises en compte par les utilisateurs potentiels, c'est-à-dire qu'il faut tenir compte de leur comportement d'acceptation ou de refus.

2-3-8-- Animation de la veille ;

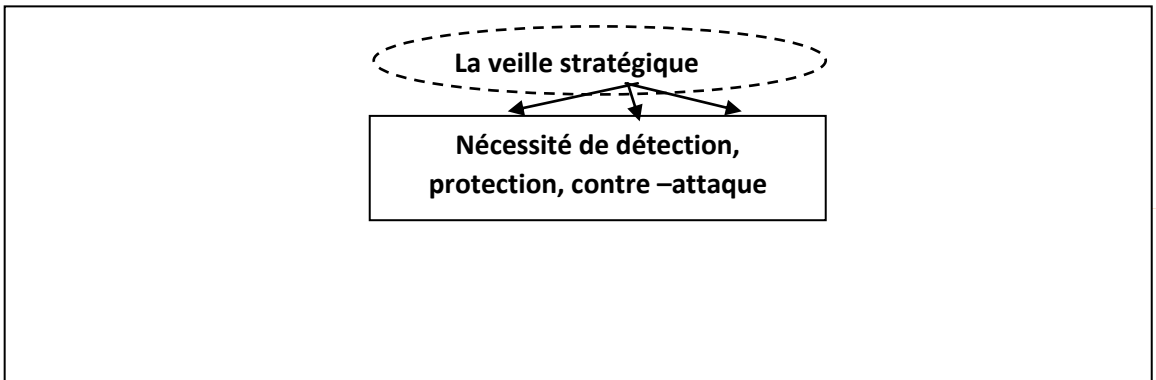
L'animation est la mission de l'animateur (ou animatrice) du dispositif de veille stratégique. Elle consiste à :

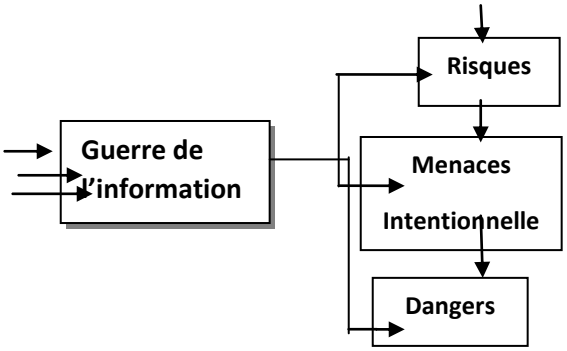
- stimuler l'action des membres du dispositif (notamment les traqueurs « terrains ») ainsi que leur « créativité »
- coordonner leurs tâches concernant la veille stratégique et leurs réflexions de façon à faire émerger des interprétations et du sens
- faire en sorte que des « pépites » d'informations pertinentes ne sommeillent pas dans les armoires et les « têtes » des individus à l'intérieur même de l'entreprise
- à intégrer en un tout cohérent et efficient les pratiques individuelles qui auraient pu apparaître antérieurement à la mise en place du dispositif
- à suggérer de nouvelles sources d'information éventuelles ;
- à assurer le suivi des demandes d'information de la part des membres de l'entreprise
- Faire vivre et évoluer le dispositif de veille stratégique.

2-4-- La ville stratégique: une arme concurrentielle :

La veille stratégique est la capacité de comprendre son environnement afin que la bonne personne possède la bonne information qui, au bon moment, lui permettra de saisir une chance ou d'écarter une menace.

igure N° 06 ;La veille stratégique et la guerre économique





Source : François jacobiak, opcit , p 31 (par modification**).**

La spécialiste de la veille stratégique ou de l'intelligence économique en entreprise prend conscience, en surveillant les autres, les concurrents. De la nécessité d'être discret, d'être prudent, de se protéger contre les risque et menaces diverses qui pourraient porter atteinte au patrimoine informatif de son entreprise.[13]

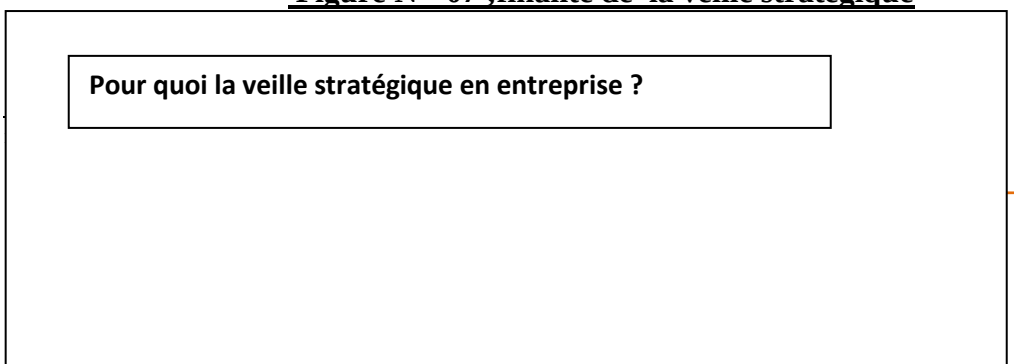
La mise en place d'un processus de veille stratégique permet donc à l'entreprise de ;

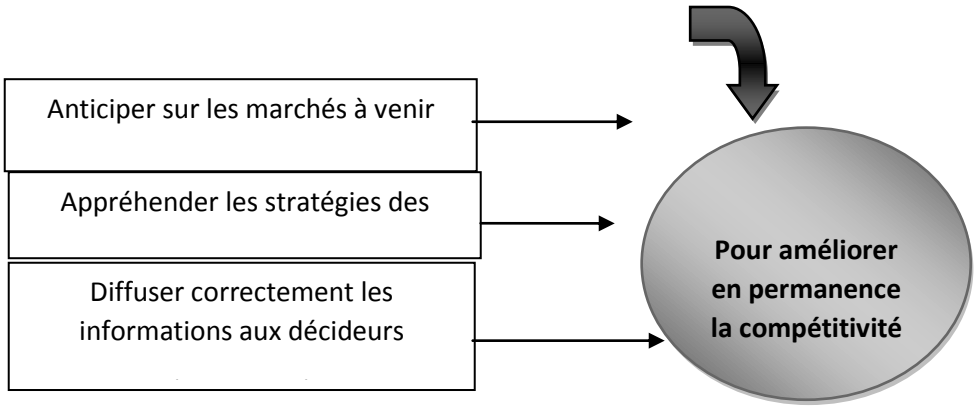
- Prendre des décisions avec une meilleure sécurité
- Prévoir, surveiller et anticiper les changements à venir sens se faire surprendre par les changements technologiques ou autres, l'entreprise doit appréhender les menaces ou les opportunités de son marché
- Evaluer objectivement sa position compétitive actuelle et future face à ses concurrents
- Augmenter son profit en vendant mieux et plus efficacement ses produits, développer de nouveaux produits et se positionner sur de nouveau marché
- Avoir une meilleurs vision et perspective des actions actuelles et futures des concurrents, et prévoir ainsi leurs intentions
- Améliorer, développer et élargir l'ensemble des activités de l'entreprise

Il faut donc bien comprendre quel' amélioration de la compétitivité des entreprises est bien l'objectif principal de la veille stratégique, cette dernière apparait un outil efficace pour atteindre cet objectif.

Cette figure répond au pourquoi de la veille stratégique préserver la compétitivité de l'entreprise et l'améliorer en permanence ;

Figure N° 07 ;finalité de la veille stratégique





Source : François jacobiak, op.cit., p 81 (par modification)

2-5- la veille stratégique au service du processus de l'innovation :

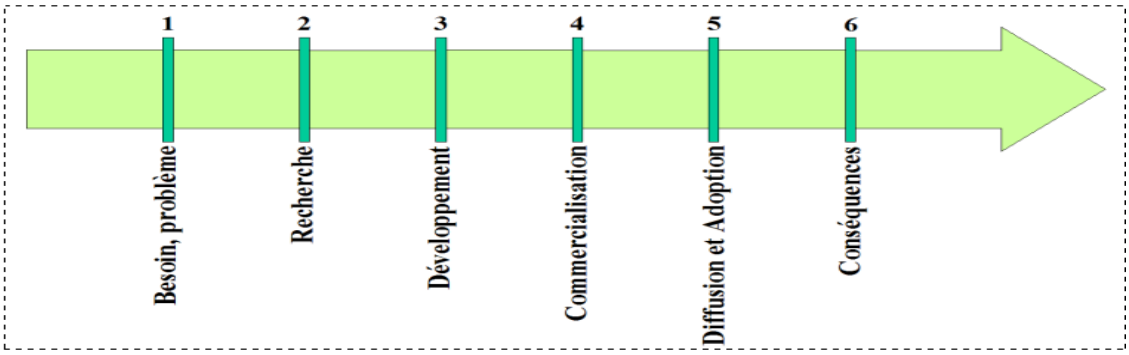
Nous connaissons que l''innovation est une nouvelle idée qui défit l'ordre présent ou une approche différente perçue comme nouvelle par les individus concernés

François jakobiak dit "il faut innover savoir ce que font les autre[14]" , à cet égard et Pour illustrer l'impact de la veille stratégique sur le processus de l'innovation, on peut poser les questions suivantes ; Comment faire pour que les individus portent leur attention à de nouveaux besoins, pour qu'ils découvrent de nouvelles possibilités à la lumière de leur lecture de l'environnement ? Comment faire pour que le processus d'interprétation aboutisse à une vision stratégique renouvelée **?**

Le processus d'innovation qui débute par l'identification d'un besoin ou d'un problème jusqu'à la diffusion et l'adoption, et la spécification des conséquences.

Figure N° 08 Le processus de l'innovation

[14]boulifa Inès, " intelligence économique et veille stratégique : rôle dans le processus d'innovation ", unité de recherche, ETHICS, Carthage, Tunisie .p 16.



Source :boulifa Inès, opcit, p 14.

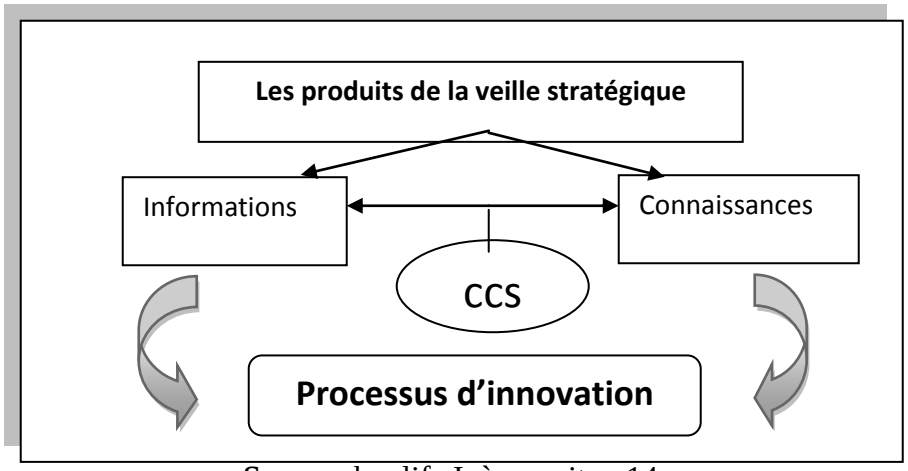
Le processus d'innovation est un processus informationnel, c'est-à-dire un processus dans lequel des connaissances sont acquises, interprétées et transférées.

Le rôle de la veille est de nourrir les processus d'innovation en informations exploitables pour :[15]

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

Pour mieux clarifier la relation entre le processus de l'innovation et le mécanisme de la veille stratégique, on distingue le schéma suivant :

Figure N° 09 : la vaille stratégique et le processus de l'innovation



Source :boulifa Inès, opcit, p 14.

[15] Ibid. , p 14.

Le processus d'innovation dans l'entreprise est nourri par les produits de la veille, c'est à dire des informations et connaissances ayant émergées du processus de création collective de sens(CCS) .

Les entreprises qui réussissent le mieux dans le management de l'innovation montrent une grande corrélation entre «stratégie innovantes» et fréquence d'application de la veille stratégique.

A cet effet, on peut dire que La veille stratégique serait donc un outil, un moyen qui contribuerait à la mise en œuvre d'un processus d'innovation dans les activités de l'entreprise.

Conclusion ;

En somme, la veille stratégique, est un véritable avantage compétitif pour les entreprises surtout ceux qui la métrisent et l'utilisent, ainsi que une colonne vertébrale du processus de l'innovation, vise à réduire les incertitudes pour éviter les surprises stratégiques dans un environnement très complexe et volatile, afin de prendre des décisions profitables est optimales, permettant à l'entreprise d'être plus compétitive sur son marché.

Notre recherche qui s'inscrivait en premier lieu dans un cadre théorique, nous a permis de constater la relation rigoureuse entre la veille stratégique et le rôle qu'elle joue dans le pilotage et management de l'innovation à partir le suivi de l'environnement externe de l'entreprise et ses changement et mutations technologiques en vue d'obtenir une information actuelle et fiable pour permettre la création de nouvelles idées, de nouveaux produit et services afin de mieux garantir sa pérennité, élargir sa part de marché et fidéliser sa clientèle.

Enfin, nous pouvons dire que l'intérêt n'est pas toujours dans le résultat lui-même, mais dans ce qui permet de l'expliquer, autrement dit ; un bon système de veille stratégique est un outil de management d'innovation, Or, ce qui permet de différencier une entreprise

innovante d'une entreprise non innovante à l'ère contemporaine c'est avant tout de posséder des technologies de l'information et de la communication et de moderniser son système de veille pour se permettre d'innover à chaque moment parallèlement aux fluctuations soudaines de son environnement dans lequel elle s'exerce.

Références bibliographiques :

- Amdaoud Mounir," le gestion de l''innovation dans les entreprises algérienne ; enjeux majeur pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable ", Magistère en science de gestion , université de TIZI-OUZOU , 2014 .
- Boulifa Inès, " intelligence économique et veille stratégique : rôle dans le processus d'innovation ", unité de recherche, ETHICS, Carthage, Tunisie.
- Doumada fahima « la politique d'innovation d'une entreprise en phase de croissance » , mémoire de magistère , science commerciale , INC, 2005 .
- Durieux F., « Management de l'innovation », édition. Vuibert, Coll. FNEGE, Paris, 2000.
- Fernez-Walsh S., Romon F., « Dictionnaire du management de l'innovation », édition Vuibert, Paris, 2008.
- François jakobiak , " l'intelligence économique : la comprendre , l'implanter , l'utiliser" , éditions d'organisation , deuxième tirage , paris , 2006 .

- Humbert LESCA, " veille stratégique: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, édition DISTNB, Paris, France, 1997.
- Nathalie costa ," Ville et benchmarking" , édition ellipses,paris , France , 2008.
- Humbert lesca et Rim dourai, " Traque et remontée des informations de veille stratégique anticipative : une approche par la notion d'épanouissement de soi ". Article In : *www.veille-strategique.org/docs/2003-lesca-dourai.pd*
- 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, p p26-27 .In : *http://veille-strategique.eolas services.com/docs/These_Nicolas_Lesca_2002.pdf.*
- Kamel rouibah," veille stratégique vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines ", thèse de doctorat en science de gestion, Université Pierre Mendes-France (UPMF), 1998.
- Luc Chaput, Article " la veille stratégique intégrée : connaissance, mimétisme, niveau d'aspiration ", département des sciences administratives, université du Québec en Outaouais (UQO) .paper no 032006.
- Pinault Rachel," le management de l'innovation –pourquoi l'entreprise doit-elle créer une stratégie d'innovation " , mémoire de fin d'études en science du management, université Paris1, 2006.
- René rohrbeck" veille stratégique en entreprise multinationale une étude de cas auprès de la deutsche Telekom AG" , conférence internationale de management stratégique , 6 -9 juin 2007,Montréal, canada .
- Romuald falce," le management de l'innovation ,»article in ; *http://www.fil.univ-lille1.fr/~routier/portail/comeit/Cours-PP-L_innovation.pdf*