

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

-Université Aboubakr Belkaïd – Tlemcen –

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion
Laboratoire Management des Entreprises et du Capital Social MECAS



THESE

Présentée pour l'obtention du **grade de DOCTORAT 3^{ème} Cycle**

En : Sciences économiques

Spécialité : Finance et Entreprise. Option : Entreprise.

Par : Amghar Meryem

La veille stratégique au service de l'innovation.
Cas de l'entreprise Brandt du Groupe Cevital Algérie

Soutenue publiquement, devant le jury composé de :

Professeur Maliki Samir Baha-Eddine	Université de Tlemcen.	Président
Professeur Kazi Tani -Hassaine Amal	Université de Tlemcen.	Directeur de thèse
Professeur Bensaid Mohamed	Université de Sidi-Bel Abbès.	Examineur 1
Docteur Grari Yamina	Université de Tlemcen.	Examineur 2
Docteur Laouedj Zouaoui	Université de Sidi-Bel Abbès.	Examineur 3
Docteur Metaïche Amine	École supérieure du Management Tlemcen.	Examineur 4

Année universitaire : 2019\2020

Remerciements

Rédiger mes remerciements inclus la fin de mon aventure doctorale. Une thèse de doctorat demande un long travail rigoureux, parfois difficile mais toujours exaltant. La présente étude n'aurait pas été possible sans le bienveillant soutien de certaines personnes. Je réalise la chance que j'ai eu d'avoir été si bien entourée pendant ces cinq dernières années.

*Mes premiers remerciements vont pour **Pr Kazi Tani-Hassaine Amal**, ma directrice de thèse. À vrai dire, je ne sais pas comment vous remercier du temps que vous m'avez accordé lors de dernières années. En tant que directrice de thèse vous avez su me conseiller, me corriger, m'orienter, cela avec beaucoup de bienveillance. Vous avez également su m'écouter, me rassurer et me remotiver dans les moments difficiles. Merci pour votre grande patience lors des relectures et des corrections.*

*Je remercie **Pr Maliki Samir** d'avoir accepté d'être président du jury. Je remercie également **Dr Grari Yamina** pour son aide, ses conseils et d'avoir accepté de faire partie du jury. Ma gratitude et mes remerciements vont aussi à **Pr Bensaid Mohamed, Dr Laouedj Zouaoui et Dr Metaiche Amine**, qui m'ont fait l'honneur de bien vouloir examiner avec attention mon travail.*

*Je remercie aussi **Dr Marie-Laurence Caron-Fasan** dr Université Grenoble Alpes · CNRS - Centre d'Études et de Recherches Appliquées à la Gestion (CERAG), pour le temps que vous m'avais accordé sur Skype et pour vos conseils qui m'ont été d'un grand soutien. Et cela même si les circonstances ne nous ont pas permis de se rencontrer. Je remercie **Pr Sophie Veilleux de l'Université Laval Québec Canada**, pour son accueil à l'université, son orientation et son soutien grâce à vous et la base des données que vous m'avez fournie, j'ai pu enrichir et améliorer la revue de littérature de cette recherche.*

*Je tiens également à remercier Mme **Deramchi Ouarda** responsable de la cellule Strategy et Change au niveau du Groupe Brandt de Cevital Algérie, Mr **Tagzout Samir** responsable de la cellule de Recherche et Développement Technologique du Groupe Brandt et son équipe et toute l'équipe du Groupe Brandt. Merci de m'avoir accueillie dans votre entreprise, pour votre confiance et surtout pour le temps et la patience qui m'ont été accordés. Sans vous l'étude du terrain aurait été beaucoup plus délicate à réaliser.*

*Je remercie aussi, **Pr Benbouziane Mohammed, Dr Khedim Amel, Dr Sari Hassoun Salah Eddine, Dr Berrached Wafaa**, pour votre aide, vos orientations, vos conseils pertinents et qui me servirons dans ma vie professionnelle future. Je remercie également tous les membres du poste de graduation plus particulièrement **Mr Malahe**, pour le travail que vous accomplissez chaque jour.*

Dédicace :

Je dédie ce travail aux deux personnes les plus cher à mon cœur mes parents. Ils ont su m'encourager, m'épauler lors des moments difficiles. Merci d'avoir cru en moi, Merci d'avoir été là pour moi!

*Je remercie mes deux grande sœurs **Razia** et **Tema**, mon grand frère **Mohammed**, ma belle-sœur **Zineb** et mon cousin **Faycel** et sa femme **Linda** d'avoir été présents, de m'avoir écouté me plaindre et de me reconforter, de me motiver, chacun à sa manière.*

*Je dédie aussi, mon travail à mes petites nièces (**Faiza, Ines, Wafaa, Latifa et Sanaa**) et mon petit neveu **Yucef** et je leur souhaite un avenir avec plein de succès et de réussite. A toutes ma famille et surtout à ma tante **Fawzia** qui a aussi contribué à la réalisation de ce travail.*

Un grand merci à tous mes amis et toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin a cette recherche

Sommaire

Introduction générale.....	1
Introduction au chapitre 1 :	10
Section 1 : L'environnement de l'entreprise :.....	11
1-1-1 : Définition et typologie de l'environnement :	11
1-1-1-1 Définition de l'environnement.....	11
1-1-2 : Modèle et analyse d'environnement :	15
1-1-3 : L'information et connaissances	17
Section 2 : Cadre conceptuel de la veille stratégique.....	20
1-2-1 : Le contexte de la veille stratégique :.....	20
1-2-2 : Types de veilles :	29
1-2-3 : Les différentes approches de la veille stratégique :.....	31
Section 3 : concept de l'innovation :	32
1-3-1 : Vers une définition de l'innovation :	33
1-3-2 : typologies de l'innovation :.....	38
1-3-3 : Objectif et caractéristiques de l'innovation :.....	41
1-3-3-2 : Objectif de l'innovation :.....	42
1-4-4 : Les différentes approches de l'innovation :.....	43
Section 4. La relation couple veille stratégique - innovation	43
1-4-1. Définir la relation entre la veille stratégique et l'innovation	44
1-4-2. L'utilisation de la veille stratégique dans le processus d'innovation.....	45
1-4-3 : L'intégration de la veille stratégique dans le processus d'innovation :	46
Section 5 : La capacité d'absorption.....	49
1-5-1 : Définition de la capacité d'absorption :	49
1-5-2 : Les quatre dimensions de la capacité d'absorption	52
Conclusion du chapitre 1 :	57
Introduction au chapitre 2 :	59
Section 1 : La veille stratégique en tant que processus :.....	60
2-1-1 : La veille stratégique comme un cycle du renseignement :	60
2-1-2 : Les différentes étapes du processus de la veille stratégique :.....	61
2-1-3 : La mise en place d'un système de veille stratégique :.....	64
Section 2 : Les différentes études réalisées sur le processus de veille stratégique :.....	66
2-2-1 : les différents modèles :	66
2-2-2 : D'autres études sur le processus de la veille stratégique	70
2-2-3 : Autres recherches :.....	74
2-2-4 : les différentes études sur la veille stratégique dans les entreprises algériennes :.....	76
Section 3 : Processus d'innovation :.....	80

2-3-1 : Innovation un processus jalonné :	80
2-3-2 Démarche d'innovation :	84
2-3-4 : Les différentes études sur l'innovation en Algérie :	98
Section 4 : Analyse littérature de la capacité d'absorption :	104
2-4-1 : Les études réalisées sur la capacité d'absorption aujourd'hui :	106
2-4-2 : Les différents modèles réalisés de la capacité d'absorption	108
Conclusion du chapitre 2 :	117
Introduction au chapitre 3 :	119
Section 1. La relation entre les variables : adaptation du modèle de Zahra et George 2002 :	120
3-1-1 : Sélection d'un modèle de recherche.....	120
3-1-2 : Problématique et hypothèses de la recherche :	123
Section 2 : Étude de cas de l'entreprise Brandt Cevital	128
3-2-1 : Présentation de l'entreprise :	128
3-2-2 : Démarche et méthodologie de l'enquête :	130
3-2-3 : Méthode d'analyse des données.....	131
3-2-4 Élaboration et Analyse de la stabilité du questionnaire :	133
Conclusion du chapitre 3 :	140
Introduction au chapitre 4 :	142
Section 1 : Analyse des données :	143
4-1-1 : Interprétation des résultats univariées (analyse descriptive) :	143
4-1-2 : Discussion autour des résultats univariées :	148
4-1-3 : Interprétation des résultats bi variés et test des hypothèses :	149
4-1-4 : Discussion autour des résultats de comparaison des moyennes :	154
Section 2 : Test des hypothèses et interprétation des résultats :	155
4-2-1 la relation entre la veille stratégique et la capacité d'absorption :	155
4-2-2 : la relation entre la capacité d'absorption réalisé et innovation :	161
4-2-3 La relation entre la veille stratégique et innovation.....	163
Section 3 : Résultats et analyse de l'ACP.....	165
4-3-1 : Veille stratégique :	165
4-3-2 : Capacité d'absorption :	168
4-3-3 : La variable type d'innovation	175
Section 4 : Synthèse générale :	177
Conclusion du chapitre 4 :	182
Conclusion générale :	183
Bibliographie.....	187
Liste des figures	206
Liste tes tableaux :	207

Annexes :.....	209
Tables des matières	233

Introduction générale

Introduction générale

Actuellement les entreprises se trouvent dans une nouvelle ère économique fondée sur le savoir, le savoir-faire et le savoir être, où la concurrence est dominante et intense. Elle est caractérisée par une clientèle exigeante et informée ce qui pousse les entreprises à se démarquer pour survivre. L'innovation peut contribuer à l'amélioration continue de la productivité et la rentabilité, elle est considérée comme le facteur clé de la dynamique de nos entreprises. Une étude réalisée par Bearing Point (Cabinet de conseil en stratégie) et HEC Paris, a révélé que 90% des entreprises estiment que l'innovation sera primordiale pour leur développement d'ici les années 2030 (Fasquelle, 2018).

Selon le théoricien Shumpeter (1935), l'innovation est considérée comme l'intégration réussie d'un nouveau produit, un nouveau processus ou une nouvelle méthode d'organisation dans le marché. Drucker (1994) soutient que l'innovation est un processus fondamental pour l'entreprise étant donné que c'est l'un des moyens le plus adéquat pour faire face aux changements rapides qui se produisent dans l'environnement externe de l'entreprise. Aussi, elle est considérée comme la reconnaissance des opportunités rentables et le succès d'exploiter de nouvelles idées (Francis et Bessant, 2005). Ainsi, l'innovation renvoie à une façon imaginative de faire face au changement. Il s'agit de trouver de nouvelles idées, en effectuant la recherche, de développer, d'améliorer le processus ou de renouveler les produits et les services proposés par l'entreprise. L'innovation renvoie un état d'esprit dans l'organisation, où le personnel vise toujours l'amélioration continue en apportant des nouvelles solutions.

En effet, les entreprises compétitives sont celles qui transforment une nouvelle idée en un nouveau produit ou service, cela en augmentant leur qualité, fiabilité et performance. De nombreuses entreprises interagissent et collaborent avec des organisations externes y compris les clients, les distributeurs, les concurrents, les fournisseurs et les instituts de la recherche afin d'obtenir les informations nécessaires. Ces organisations sont une source d'idées et d'opportunités (Alam, 2003). Ce qui relève l'importance et la nécessité de garder un œil sur ces organisations et mettre en place un système de surveillance.

Introduction générale

La surveillance de l'environnement diminue l'incertitude, anticipe les événements imprévus et améliore les stratégies d'innovation. En outre, cela permet d'élaborer des réponses efficaces qui sécurisent et fait progresser leur positionnement dans le marché. La veille stratégique est considérée comme un système de surveillance visant à rassembler et analyser des données externes à l'organisation (Daft et Weick, 1984). Elle permet aussi de comprendre la complexité et le dynamisme de l'environnement et diminue l'incertitude (Daft et al., 1988 ; Boyd et Fulk, 1996). La veille est définie comme l'acquisition et l'utilisation des informations sur les événements, les tendances dans l'environnement externe, pour aider à la gestion et la planification des actions futures de l'organisation (Choo, 1994).

La revue de la littérature sur la veille stratégique a révélé les différentes missions de ce processus, elle permet la planification des différents scénarios qui peuvent se produire (Sharma et Yang, 2015), une aide à la prise de décision et planification stratégique (Lesca et Craon-Fasan, 2008 ; Ramirez et Selsky, 2016 ; Roinson et Simmons, 2018), et représentée comme le moteur à l'innovation (Berghman et al., 2013 ; Martini et al., 2017). La veille stratégique est déterminée comme l'interprétation créative de l'information environnemental (Borjesson et al., 2006). Aussi, elle est perçue comme une aide à la créativité et développement de nouveau produit ou service (Tang, 2016 ; Escandon-Quintanilla et al., 2017 ; Fasquelle et Caron-Fasan, 2018). Différentes études ont abordé l'importance de la veille stratégique dans un processus d'innovation. Néanmoins, cette relation entre ces deux processus n'a pas vraiment fait l'objet d'une étude approfondi afin de cerner la façon dont la veille peut alimenter un processus d'innovation ou encore comment influence t'elle ce dernier.

Le manque d'études et de recherches sur le sujet ont suscité notre curiosité à comprendre et déterminer la relation couple veille stratégique et innovation. Les études menées sur la veille ont porté principalement sur les différentes étapes du processus, et il semble qu'une attention insuffisante a été accordée au rôle et compétences des employés en matière de maîtrise et d'application de l'information stratégique (Zhang et al., 2010). Aussi, plusieurs théories sur l'innovation ont démontré que la capacité d'innover des organisations repose en majeure partie sur la capacité des employés à créer et interpréter de nouvelles connaissances scientifiques et technologiques provenant de l'environnement externe (Nonaka et Takeuchi, 1997 ; Bijker et al., 1989 Tidd et al., 2006). De ce fait, pour pouvoir réaliser ce travail de recherche nous avons intégré la capacité d'absorption comme un élément de liaison entre la veille stratégique et l'innovation.

Introduction générale

Cohen et Livinthal (1990) définit la capacité d'absorption comme l'habiliter d'une organisation à reconnaître la valeur de l'information nouvelle, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales. Selon Zahra et Goerge, (2002), la capacité d'absorption est un ensemble de routines et de processus organisationnels par lesquels les entreprises acquièrent, assimilent, transforment et exploitent des connaissances pour produire une capacité dynamique organisationnelle. Les deux auteurs Zahra et Goerge (2002) ont distingué leur définition de celle de Cohen et Livinthal (1990) à travers deux aspects majeurs. Tout d'abord une quatrième dimension « la transformation » apparaît, entre l'assimilation et l'exploitation. Ensuite, les deux auteurs regroupent deux dimensions en une seule. La première dimension qui est la capacité d'absorption potentielle, nous retrouvons la capacité d'acquisition et d'assimilation des connaissances. La deuxième dimension c'est la capacité d'absorption réalisée qui rassemble la capacité de transformation et exploitation des connaissances.

Le concept de la capacité d'absorption a largement été adopté et développé dans la littérature, il a été utilisé dans divers phénomènes comme : l'innovation et la performance des organisations (Cohen et Levinthal, 1990; Lane, Salk et al., 2001; Tsai, 2001); les alliances stratégiques (Lane et Lubatkin, 1998; Lane et al., 2001); le transfert inter-organisationnel (Gupta et Govindarajan, 2000; Lenox et King, 2004); l'apprentissage organisationnel (Linsu, 1998; Garcia-Morales, Ruiz-Moreno et al., 2007). Toutefois, nous remarquons que la capacité d'absorption individuel est négligée, même si plusieurs théories affirment l'importance de l'individu dans la capacité d'absorption (Cohen et Levinthal, 1990 ; Lane et al., 2006 ; Volberda et al., 2010 ; Lane et Lubatkin, 1998 ; Lane et al., 2001).

À la lumière de ce qui précède, nous avons porté un intérêt particulier sur la capacité des employés à acquérir, transformer et utiliser les informations pertinentes dans le but d'améliorer ou développer de nouveaux produits et/ou services. Plus exactement nous nous focalisons sur la capacité d'absorption des employés afin d'étudier le lien entre la veille stratégique et l'innovation.

Problématique :

La présente recherche s'intéresse à comprendre le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation et cela en évaluant la capacité d'absorption des cadres de l'entreprise Brandt du Groupe Cevital. En mettant en corrélation les constats théoriques et empiriques, nous avons construit la problématique suivante :

« Quelle est l'influence de la veille stratégique dans le processus d'innovation ? »

Introduction générale

Hypothèses de recherche :

Notre revue de littérature nous a permis de faire ressortir les hypothèses suivantes

H1 : Il y a une relation positive et significative entre la veille stratégique et la capacité d'absorption potentielle.

H2 : Il y a une relation positive et significative entre la capacité d'absorption réalisée et l'innovation.

H3 : Il y a une relation positive et significative entre la veille stratégique et innovation.

Questions de recherche :

Le but de cette recherche est d'analyser la relation entre la veille stratégique et l'innovation, et déterminer comment la veille stratégique peut influencer le processus d'innovation, en intégrant la capacité d'absorption. Les questions de recherches suivantes sont associées à cet objectif, dans cette optique, nous avons considéré que notre travail devrait répondre aux questions suivantes :

- Existe t- il une relation entre la veille stratégique et la capacité d'absorption potentielle au sein du Groupe Brandt Algérie de Cevital ?
- Existe t- il une relation entre la capacité d'absorption réalisée et l'innovation au sein du Groupe Brandt Algérie de Cevital ?
- Existe t- il une relation entre la veille stratégique et l'innovation au sein du Groupe de Brandt Algérie de Cevital ?

Objectif de la recherche :

La veille stratégique a un rôle important dans le processus d'innovation, elle permet de dynamiser l'innovation en lui apportant des connaissances externes. La veille soutien la prise de décision dans un contexte d'innovation (Fasquelle, 2018); favorise la créativité (Tang, 2016 ; Bertacchini et Strasser, 2011); identifie des opportunités pour dynamiser le processus d'innovation (Howell et Shea, 2011) ; réduit les risques de divergence entre besoin du marché et innovation (Caron-Fasan, 2008); accélère le processus d'innovation grâce aux compétences des chargés de veille (Kessler et Chakrabarti, 1996) ; et facilite l'introduction et la conception d'innovation sur les marchés (Ahituv et al, 1998).

Ces recherches se sont focalisées sur l'avantage que la veille peut avoir sur un processus d'innovation. Mais ne l'ont pas intégrée dans celui-ci. De ce fait, l'objectif général de cette recherche

Introduction générale

est de mettre en valeur le lien entre la veille stratégique et l'innovation, en essayant de mesurer ce dernier.

L'intérêt de la recherche

L'approche entreprise dans le cadre de cette étude, devrait permettre aux entreprises de comprendre l'intérêt que la veille stratégique peut avoir dans l'anticipation des besoins, la prise de décision stratégique et le développement et la croissance de l'innovation. Par ailleurs, l'analyse des résultats de ce travail permettra aux entrepreneurs de prendre conscience que l'environnement de l'entreprise devrait faire l'objet d'une surveillance quotidienne, et que l'analyse et le traitement des informations issues de cet environnement peuvent avoir un impact significatif sur les prises de décisions stratégiques.

Pertinence de la recherche :

Nous sommes arrivés à ressortir de ce travail une pertinence théorique et une pertinence managériale :

Pertinence théorique :

Le thème veille stratégique et le thème innovation sont deux théories étudiées jusque-là séparément, alors que la littérature reconnaît qu'il y a bien une relation entre ce couple.

En étudiant la littérature de la veille stratégique, nous avons retenu que cette dernière fait référence à un processus qui vise la collecte, le traitement et la diffusion de l'information de l'environnement externe et cela de façon continue Muet et al. (1990). Elle aussi, définie comme activité d'aide à la décision et cela en fournissant des informations adéquates aux décideurs (Liu et al., 2009 ; lesca et Caron-fason, 2006 ; Lesca et Mancret, 2007 ; Ramirez et Selsky, 2014). Ainsi, la veille stratégique peut être considérée comme un système de collecte et de traitement d'informations pertinentes à la prise de décisions stratégiques.

Par ailleurs, la littérature sur le processus d'innovation indique deux étapes. La 1^{ère} étape c'est la création ou l'invention, et la 2^{ème} étape c'est la mise sur le marché (Galland, 2005). Dans les deux phases, la veille joue un rôle très important. Dans la phase création, il est fondamental de capter un maximum d'informations pertinentes afin d'optimiser l'innovation. Dans la deuxième phase qui est la mise sur le marché, elle assure la surveillance et l'accompagnement du produit, service ou processus. Cependant, ces dernières années, la quantité et la disponibilité des informations sont de plus en plus abondantes. Par conséquent, dans cet océan d'information, il est crucial à l'entreprise d'avoir un système de surveillance permettant de saisir les opportunités et de détecter les menaces.

Introduction générale

Pertinence managériale :

Ce travail de recherche doctorale s'est réalisé au sein de l'entreprise Brandt du Groupe Cevital Algérie. Les résultats de notre étude devraient permettre à l'entreprise d'une part de se positionner en termes de recherche et traitement de l'information et d'une autre part savoir si les informations collectées sont utilisées dans le processus d'innovation. Aussi, les analyses de ce travail devraient déterminer la capacité des employés à acquérir, assimiler, transformer et exploiter les connaissances extérieures. Étant donné, que nous avons utilisé la capacité d'absorption comme un élément de coordination entre la veille stratégique et l'innovation.

Méthodologie de recherche :

Pour atteindre nos objectifs et conduire au mieux cette recherche scientifique nous avons fait référence à la méthode mixte, c'est-à-dire une association à la fois des éléments de la recherche qualitative et quantitative (Pinard et al., 2004). L'étude a été menée au niveau d'une seule entreprise le Groupe Brandt, Cevital. Nous avons débuté notre recherche par des entretiens semi-directifs avec quelques responsables. Les données recueillies permettront de nous donner une idée sur l'influence que la veille stratégique peut avoir sur le processus d'innovation.

Afin de mener à bien ce travail, nous avons subdivisée notre thèse en quatre chapitres, le premier chapitre porte sur le contexte théorique de la veille stratégique et l'innovation. Le deuxième chapitre quant à lui est dédié aux différentes études antérieures de la veille stratégique et l'innovation. Nous avons consacré le troisième chapitre à l'étude empirique de notre recherche. Enfin le quatrième chapitre résume les différents résultats et analyse de données. Nous reprenons dans la figure N 1 la structure de la thèse.

Le premier chapitre s'articule autour du contexte théorique de la veille stratégique et l'innovation, ce chapitre a été divisé en cinq sections. La première section a été dédiée à comprendre l'environnement de l'entreprise et l'importance d'analyser celui-ci. La deuxième section, le cadre conceptuel de la veille stratégique, nous avons fait le tour du thème dans sa globalité, définition, types et mission. La troisième section comprend le concept de l'innovation. La quatrième section mise en lumière de la littérature faisant le lien entre la veille stratégique et l'innovation pour montrer que la veille stratégique permet d'acquérir les informations nécessaires pour mieux développer l'innovation. Et enfin la dernière section détermine un nouveau contexte, la capacité d'absorption qui a comme rôle d'amener à la relation couple veille stratégique et innovation.

Introduction générale

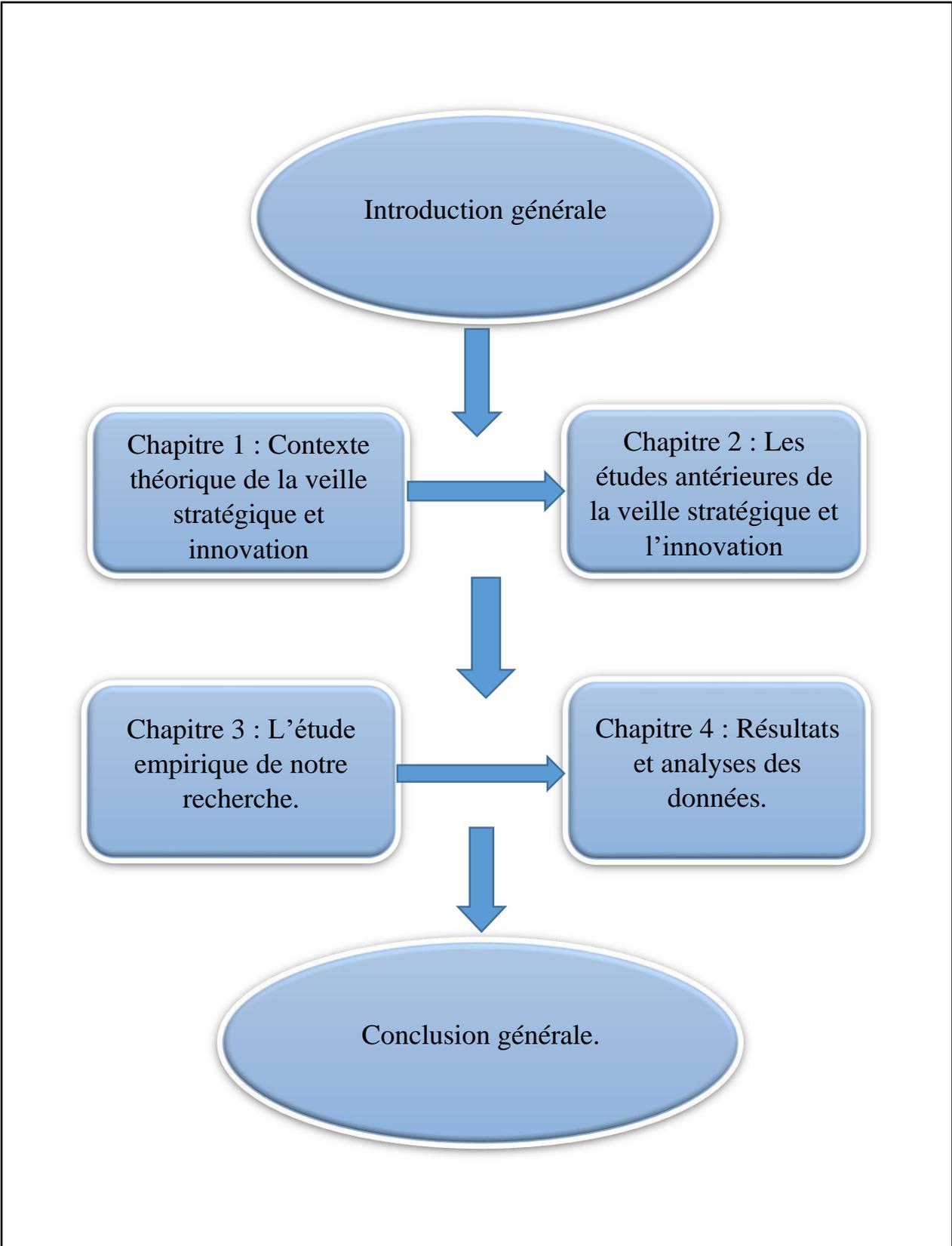
Le deuxième chapitre traite les études antérieures de la veille stratégique et l'innovation. Ce chapitre nous a permis de revoir les modèles les plus renommés des deux processus et aussi ceux de la capacité d'absorption. Nous avons revue et réétudié les études antérieures faite sur chacune de nos variables. Ce qui nous a permis d'approfondir chaque thème et de déterminer le regard de différents auteurs sur les différents processus. Nous retrouvons ici quatre sections, la première section, explique le processus de la veille stratégique. La deuxième, troisième et quatrième section passent en revue la littérature de la veille stratégique, innovation et capacité d'absorption.

Le troisième chapitre c'est l'étude empirique de notre recherche. Nous avons tout d'abord mis en lumière la relation entre nos trois principaux variables (veille stratégique, innovation et capacité d'absorption), en élaborant notre modèle de recherche, basé sur la revue de littérature. Aussi, nous avons élaboré un recensement de la théorie pour ressortie la problématique et les hypothèses de la recherche. Par la suite, nous avons présenté l'entreprise ou l'étude s'est réalisée, en expliquant et justifiant le choix notre méthodologie de recherche.

Le quatrième et dernier chapitre représente les résultats et analyses des données. Dans cette partie nous exposons les résultats de notre enquête en analysant chacun d'eux. Une partie est dédiée à la discussion des résultats. Pour finaliser avec une synthèse générale qui regroupe les résultats, discutant l'écart entre les données qui résultent de l'enquête et les données théoriques. Nous achevons ce travail par une conclusion générale dans laquelle nous présenterons les limites de cette recherche et les voies de recherches futures.

Introduction générale

Figure 1 Présentation de la démarche de recherche de la thèse. Source : Adapté par le chercheur



Chapitre 1

Contexte théorique de la veille stratégique et de l'innovation

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

Introduction au chapitre 1 :

L'environnement peut être considéré comme une contrainte pour les entreprises par toutes ces réglementations incontournables. Mais au-delà de n'être qu'un coût supplémentaire, il peut générer des occasions et des avantages concurrentiels durables, en offrant des opportunités à moyen et long terme. Cependant, l'entreprise doit être en mesure de pouvoir/savoir surveiller son entourage externe en prenant en considération tous les éléments qui peuvent avoir une influence sur la structure et la stratégie de l'entreprise. D'ailleurs, selon (Ansof, 1975 ; Joffer, 1992 ; Marmuse, 1992), depuis plus de trente ans, le management stratégique accorde un intérêt croissant à l'observation de l'environnement et considère la veille comme une partie intégrante du système de décision de l'entreprise (Amabilé, 1999).

La veille stratégique est un système d'information permettant à l'entreprise de détecter et d'interpréter les événements de l'environnement externe qui peut avoir une influence sur sa pérennité par la création de la valeur. En effet, la veille stratégique joue un rôle très important dans la créativité et l'innovation puisqu'elle permet d'enrichir le processus d'innovation en détectant les menaces et saisissant les opportunités qui s'offre à elle (Audet, 2001 ; Bertachini et Strasser, 2011 ; Caron- Fasan, 2008).

Dans ce premier chapitre intitulé « Contexte théorique de la veille stratégique et l'innovation ». Nous allons déterminer le contexte de ces deux thèmes tout en mettant en lumière la relation du couple veille stratégique et innovation. Pour cela, nous avons divisé notre chapitre en cinq sections.

La première section consiste à mettre en évidence l'environnement de l'entreprise, passant par la définition et typologie de celui-ci, revoir certains modèles d'analyse de l'environnement et pour finir une définition et une comparaison de l'informations set les connaissances.

La deuxième section traite le cadre conceptuel de la veille, en mettant en lumière la définition de la veille stratégique, ses différents types ainsi que ses approches.

La troisième section étudiera le contexte de l'innovation en donnant une définition approfondie sur le thème et soulevant les type et caractéristiques de l'innovation.

La quatrième section sera dédiée à la relation entre la veille stratégique et l'innovation. Dans cette partie nous allons ressortir les différentes théories qui mettent en relation ce couple et faire une analyse littéraire de celles-ci. À la fin de cette section nous ressortons un nouvel élément qui nous aideras à faire la liaison entre la veille et l'innovation. Cet élément est la capacité d'absorption.

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

La cinquième section sera consacrée à la capacité d'absorption, ou nous allons étaler ses définitions et ses différentes dimensions.

Section 1 : L'environnement de l'entreprise :

L'entreprise est influencée par un entourage très actif de manière positive et/ou négative, ce dernier va dicter ses choix opérationnels et surtout stratégiques, cet entourage est appelé l'environnement. Il est formé d'un ensemble d'organisations, d'acteurs, et de faits dont l'existence peut influencer le comportement et la performance de l'entreprise. De ce fait, l'organisation se trouve face à de nombreuses contraintes provenant d'un milieu qu'elle ne maîtrise pas, son objectif principal est de réduire cette incertitude par l'analyse et la compréhension de l'environnement (Edighoffer, 1998). En général cette analyse se réalise par la veille stratégique, un système d'information permettant à l'entreprise de détecter et d'interpréter les événements de l'environnement extérieur permettant d'avoir une influence sur sa pérennité.

1-1-1 : Définition et typologie de l'environnement :

1-1-1-1 Définition de l'environnement :

La surveillance de l'environnement est devenue un but stratégique et un thème mobilisateur pour de nombreuses entreprises, plusieurs d'entre-elles cherchent à mettre en place un processus de veille au sein de son organisation, pour pouvoir collecter les informations concernant les changements présents et futurs et garder un œil sur l'environnement externe afin de créer une valeur et s'adapter à celui-là. Cependant, la surveillance de l'environnement est un thème global qui reste toujours un peu flou, les définitions se diffèrent selon l'approche conceptuelle adoptée, le type d'environnement pris en compte, les processus et les pratiques informationnels mis en œuvre.

Nous donnons dans ce qui suit un aperçu de ce que l'environnement de l'entreprise, selon Bruecker (1995) l'environnement de l'entreprise est défini par rapport à tout ce qui est situé en dehors de celle-ci, la technologie, la nature des produits, les clients et les concurrents, les autres organisations, le climat politique et économique, etc ». Selon Denis (1990) « *l'environnement représente l'ensemble des acteurs sociaux dont les comportements conditionnent plus ou moins directement la capacité de cette organisation à fonctionner de façon satisfaisante et à atteindre ses objectifs* » (Boulifa Tamboura, 2008).

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

De son côté Desreumeaux (1992) a procédé à une typologie de l'environnement de l'entreprise en citant quatre types d'environnements : l'environnement stable et aléatoire qui fait appel aux petites entreprises, environnement stable et structuré qui fait appel aux grandes entreprises, environnement instable qui fait appel à des entreprises flexibles et décentralisées, et enfin un environnement turbulent, hautement complexe qui fait appel à des entreprises de niveau de complexité semblable.

En effet, l'environnement est vu comme l'ensemble de facteurs physiques et sociaux potentiellement pertinents pour l'entreprise, et susceptible d'exercer une influence sur cette dernière. Cependant, la notion de surveillance de l'environnement s'est développée historiquement à partir de deux axes qui se sont développés successivement. Le premier axe c'est le management stratégique développé et apparu au ETAT-UNIS dans les années cinquante-soixante, il fait référence au management traditionnel centré sur les éléments intérieurs de l'entreprise, et depuis les années quarante son développement stratégique vise à comprendre la notion de l'environnement (Stubbart, 1982). Dans le champ du management stratégique, la surveillance de l'environnement est conçue comme un système d'information constituant une aide à la décision stratégique. Pour certains auteurs, la planification stratégique est basée sur un environnement stable et fixe, qui devient inefficace dans un contexte d'environnement changeant, connu aujourd'hui sous le thème de la turbulence de l'environnement. Lesca (1994), définit la notion de la turbulence de l'environnement en précisant que « *l'environnement ne dévient turbulent pour une entreprise que dans la mesure où les ressources et les compétences dont elle dispose s'avèrent insuffisantes pour affronter avec succès les conditions qui lui sont nouvellement imposées* ». Une des nécessités de l'entreprise est donc de tenter de réduire au maximum l'incertitude générée par cette turbulence. Selon Belohlav et Sussman (1983), la surveillance de l'environnement est le moyen le plus adéquat pour réaliser cette activité (Lesca, 1994).

Le deuxième axe est le management technologique. Après les années soixante-dix, la notion de surveillance de l'environnement est réapparue avec la crise de ces années, où la technologie est devenue un levier fondamental pour la compétitivité des entreprises. Une troisième révolution industrielle a vu le jour, à laquelle participe le développement de l'informatique, cette turbulence technologique modifie profondément les règles du jeu de l'entreprise, ce qui remet en question la maîtrise de la technologie des organisations, et devient nécessaire de suivre attentivement les évolutions de son environnement technologique. Ainsi, la surveillance de l'environnement réapparaît plus tard en la renommant la veille technologique et sa mise en œuvre devient un des enjeux fondamentaux pour les entreprises (Stubbart, 1982).

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

Bourcier-Desjardins et al., (1990) définissent la surveillance de l'environnement comme « *La mise en place formalisée et organisée dans l'entreprise, d'un système d'information vise la collecte, le traitement et la diffusion de l'information concernant l'environnement de l'entreprise, ceci de façon continue et dynamique.* ». L'objectif centrale de la surveillance de l'environnement est de constituer un système fiable de détection des signaux faibles et ceci afin d'éviter les surprises stratégiques, c'est-à-dire l'inadaptation soudaine de la stratégie d'une entreprise face à un environnement instable (Stubbart, 1982). D'ailleurs dans une étude réalisée par Ansoff (1975) l'auteur a développé la notion des signaux faibles en désignant ce thème comme des éléments annonciateurs de modification du contexte environnemental et doivent être décelés le plus tôt possible.

La surveillance de l'environnement est un ensemble de processus mis en place par l'entreprise permettant d'identifier les opportunités et de détecter les menaces par l'observation, la collecte et l'analyse des informations pertinentes. D'ailleurs, plusieurs auteurs comme (Aguilar, 1967 ; Kotler, 1966 ; Thomas, 1974), ont encouragé les organisations à avoir des moyens d'analyse de l'environnement performants afin de fournir les informations essentielles à la planification stratégique de l'entreprise.

1-1-1-2 Typologies de l'environnement :

En général, on distingue plusieurs types d'environnements qui sont classés de différentes manières, nous mettons en lumière deux types d'environnements : tout d'abord l'environnement lointain, qu'on appelle souvent dans la littérature l'environnement social. Ce type d'environnement nous retrouvons tous les composants de l'environnement économique qui ont une influence plus ou moins directe sur l'activité de l'entreprise. D'ailleurs, Hambrick (1981) découpe l'environnement social en quatre secteurs :

Le secteur entrepreneurial : c'est-à-dire les tendances ou événements concernant les marchés et les produits.

Le secteur ingénieur : c'est-à-dire les tendances qui touche la production ou la distribution.

Le secteur administratif : ce sont les événements qui influencent les rôles et les relations de l'entreprise avec l'environnement.

Le secteur de la régulation : c'est l'ensemble des lois, réglementations, sanctions, taxes, imposées à l'entreprise.

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

Certains auteurs considèrent que cette conception de l'environnement de l'entreprise (environnement sociétal et fonctionnel) n'est pas suffisante pour atteindre l'efficacité nécessaire du système veille stratégique (Babeau, 2007). De ce fait, Thomas (1974) propose parallèlement à ces deux approches un modèle d'environnement stratégique c'est l'environnement le plus pertinent pour une entreprise en coïncidant à sa propre stratégie. Selon l'auteur toute démarche de veille doit donc commencer par l'analyse et la détermination de cet environnement stratégique, qui est spécifique à chaque entreprise.

Il ressort donc de ces analyses que l'entreprise doit scruter son environnement sur deux niveaux, le premier niveau général, concernant souvent des évolutions et des tendances lourdes, et le deuxième niveau de plus grande proximité, où l'entreprise devra surveiller avec attention le comportement de ses partenaires directs. Une des phases initiales dans toute démarche de surveillance de l'environnement est donc l'analyse fine des particularités de cet environnement et la mise en évidence des points forts à surveiller.

Le deuxième environnement est l'environnement fonctionnel de l'entreprise, il est constitué de tous les acteurs qui sont en relation directe avec l'entreprise dans le cadre de son activité. Il s'agit principalement des clients, des fournisseurs, des concurrents, des pouvoirs publics etc. D'ailleurs Porter (1982) les a schématisés dans les cinq forces de Porter, ou il démontre que l'entreprise est au centre, entouré de clients, fournisseurs, entrants potentiels et d'autres substituts. Dans cette recherche nous allons utiliser l'environnement fonctionnel qui regroupe les cinq forces de Porter, étant donné que les auteurs sont à l'unanimité en accord, avec le fait que toute démarche de la veille doit commencer par l'analyse et la détermination de l'environnement qui est spécifique à chaque entreprise, elle doit avoir une vue complète des acteurs qui pouvant influencer son avenir. La veille stratégique de l'entreprise doit se référer à ce type de model afin de pouvoir déterminer les facteurs essentiels à surveiller et à l'issue de cette analyse, elle peut déterminer le type de veille approprié à sa stratégie.

Dans la figure N°2 nous allons regrouper les différentes veilles avec les cinq forces de Porter utilisées dans l'environnement fonctionnel.

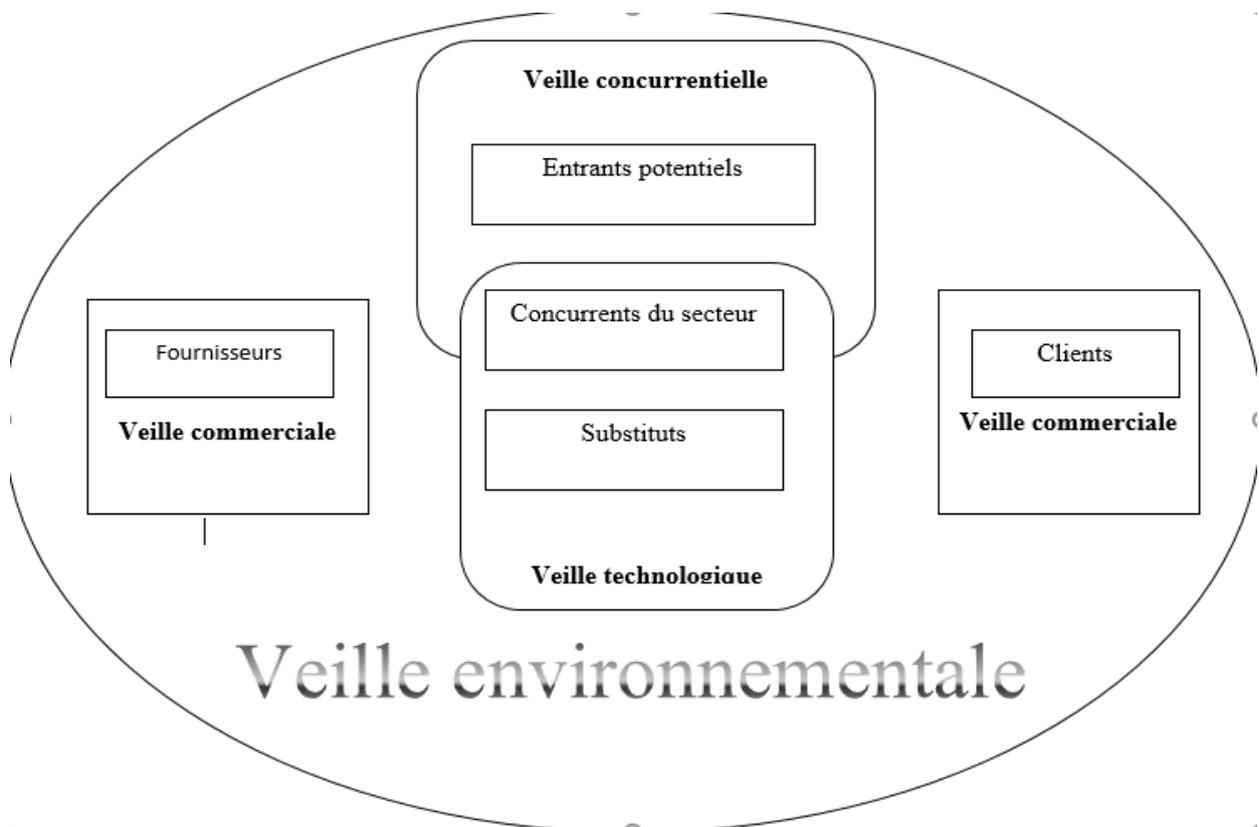


Figure 2 Les 5 forces de Porter associées aux 4 types de veilles. Source : (Caroline Prat et al., 2003).

En résumé, l'environnement est un ensemble d'actions mises en place par l'entreprise afin de réduire les menaces et détecter les opportunités, toutefois ces actions ne peuvent être réalisables que si l'entreprise prend conscience des enjeux stratégiques qui se trouvent dans son environnement. D'ailleurs, Murphy et al., (1989) affirment qu'il est fondamental que le système de scanning de l'environnement fasse partie intégrante du système de planification et de la décision de l'entreprise.

1-1-2 : Modèle et analyse d'environnement :

L'analyse de l'environnement de l'entreprise se fait par plusieurs méthodes. Nous retenons dans cette recherche deux modèles d'analyse les plus fréquentes dans la revue de la littérature.

1-1-2-1 : L'analyse PESTEL :

L'analyse PESTEL permet d'appréhender l'environnement dans lequel évolue l'entreprise, il représente l'environnement macroéconomique et cela par la prise en compte des six critères principaux ; (Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique, Légal). D'après Kotler (1998) l'analyse PESTEL est « un outil stratégique pour comprendre la croissance ou la décroissance des marchés, des positions de l'entreprise et des décisions à prendre ». Ce type d'analyse permet d'introduire les différentes variables qui peuvent influencer de près l'entreprise.

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

L'objectif principale de la matrice est de permettre à l'entreprise d'avoir un point de vue complet sur son environnement concurrentiel.

Les six principaux éléments qui participent ensemble à la définition de l'environnement concurrentiel de l'entreprise sont :

- Politique : L'ensemble des éléments politiques qui peuvent affecter l'entreprise comme la politique fiscale, du commerce extérieur ou des éléments de protection sociale.
- Économique : L'ensemble des éléments économiques qui peuvent impacter le business de l'entreprise, le taux de croissance, le taux d'intérêt et taux d'inflation.
- Socioculturel : L'ensemble des éléments socioculturels, la démographie d'un pays, des attitudes concernant la professionnalisation et les tendances sociales.
- Technologique : L'ensemble des éléments technologiques comme les observations des politiques de la Recherche & Développement et les innovations mises en œuvre au niveau public comme privé.
- Écologique : Les éléments écologiques qui peuvent affecter l'entreprise comme les conditions météorologiques ou le climat, particulièrement si le cadre d'industrie est touristique.
- Légal : L'ensemble des éléments législatifs, les lois de protection des consommateurs, le code du travail et la protection des employés peuvent affecter le fonctionnement d'une entreprise (Besson et al. 2010).

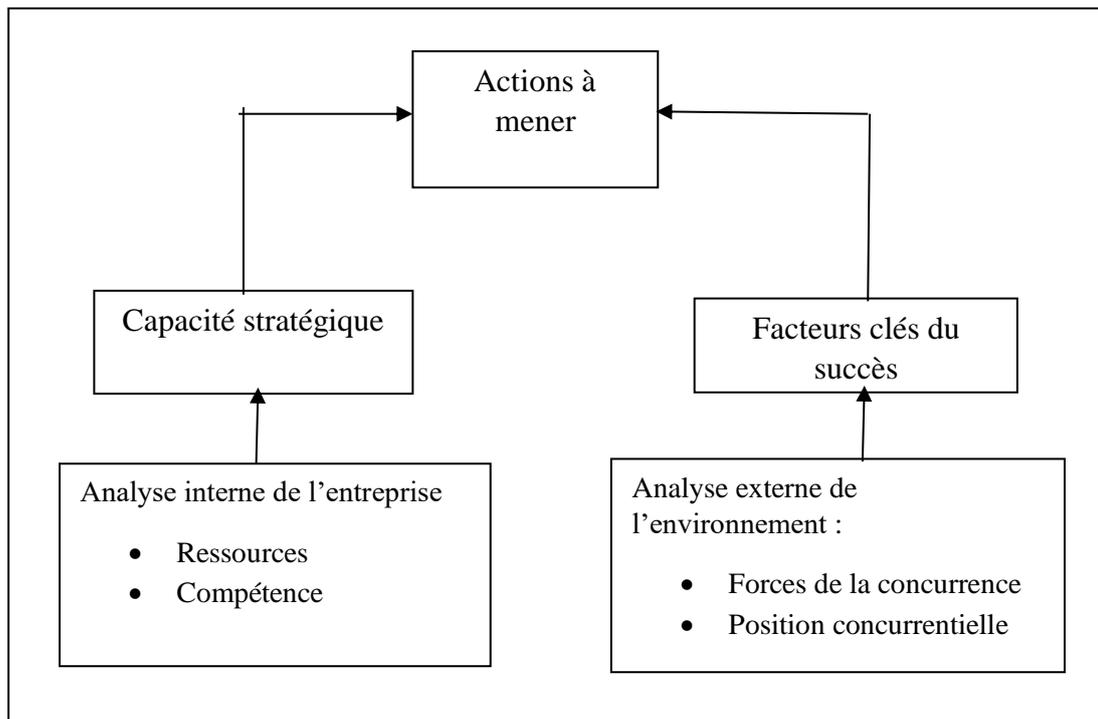
1-1-2-2 ; L'analyse SWOT :

Un autre type d'analyse environnemental a été mis en lumière dans les années 60 par quatre professeurs de la Harvard Business School, sous le nom de la matrice SWOT. Cette matrice permet aux entreprises d'identifier les forces et faiblesses de l'organisation ou d'un projet, en prenant en compte les menaces et les opportunités qui s'offrent à elle.

La méthode d'analyse SWOT se réalise en deux étapes : l'analyse interne et l'analyse externe. Johnson et Scholes (2000) ont schématisé l'analyse de la méthode SWOT comme suit :

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

Figure 3 : L'analyse de la méthode SWOT Source : Johnson et Scholes (2000).



Dans ce schéma nous retrouvons deux types d'études, d'un côté l'analyse interne de l'entreprise renvoie à appréhender les forces et les faiblesses de l'entreprise afin d'établir une stratégie sur les points forts et les points faibles de l'organisation. Généralement cette analyse se porte sur la production, le service, l'organisation, le marketing et le financement de l'entreprise.

D'un autre côté, l'analyse externe qui a pour objectif d'identifier les opportunités et les menaces provenant de l'environnement externe de l'entreprise, dans le but d'établir une stratégie adéquate à la structure de l'entreprise (Achabou, 2008).

De ce fait, la surveillance de l'environnement répond à un double objectif, d'un côté nous retrouvons une évaluation des différents éléments susceptibles d'affecter son activité, et d'un autre côté l'identification des opportunités ou des menaces environnementales. Toutefois, afin d'atteindre ces objectifs l'entreprise a besoin d'avoir la bonne information au bon moment.

I-1-3 : L'information et connaissances

La croissance et la survie d'une entreprise dépendent de la manière avec laquelle elle définit et gère ses choix stratégiques en fonction de l'évolution de son environnement. Plusieurs auteurs sont d'accord sur le fait que la compétitivité d'une entreprise passe par la maîtrise de l'information et plus exactement les connaissances sur l'environnement qui l'entoure. Tout cela, dans le but de maintenir

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

la meilleure vision possible de celui-ci et de s'acquérir des nouvelles tendances. D'ailleurs plusieurs études ont démontré que la performance de la société dépend de son management de l'innovation. Une étude réalisée par Débarinay (1990), sur 90 PMI (petite et moyenne industriel) en France, a pu mettre en lumière une forte corrélation entre investissement immatériel et la compétitivité (Boulifa-Tamboura, 2008). L'OCDE (1993) a défini l'investissement immatériel comme la qualité du système d'information, la formations de ressources humaines, la capacité de R&D et l'organisation de l'entreprise à gérer les flux de l'information. Lesca (1992) a déterminé l'ampleur de l'information dans l'entreprise en précisant que l'information est utile pour diminuer l'incertitude dans la prise de décision. Donc, l'information est importante pour concevoir et mettre sur le marché un produit aussi.

1-1-3-1 : Définition de l'information :

L'information est considérée comme une matière première stratégique, qui peut avoir un impact sur les processus d'aide à la décision. Certains auteurs la comparent au « pétrole gris » d'autres au « sang de l'entreprise » (Bernaoui, 2013). Selon Pigeotte (2012), l'information peut être défini comme un ensemble de données organisées sous forme d'un sens, les données se sont des éléments très fins, qui prennent une signification quand elles sont reliées à un contexte.

L'information pertinente est généralement une information stratégique, Mallowan (2012), la définit comme étant toute information de valeur indispensable à la pérennité de l'entreprise. La performance d'une organisation dépend de l'accès à l'information nécessaire pour la prise de décision (Brunet, 2013). En effet, l'information est devenue un levier stratégique indispensable et un outil de compétitivité dans une économie mondialisée. Elles portent généralement sur le marché de l'entreprise, son environnement, ses concurrents, mais également sur ses forces et faiblesses, dans le but d'aider la prise de décision. D'ailleurs, la règle d'or de Porter dans l'intelligence économique est « Donner la bonne information à la bonne personne et au bon moment, augmente les chances de prendre la bonne décision » (Gloaguen et al. 2012). Ce qui démontre l'importance et les enjeux de l'information dans la prise de décision stratégique.

1-1-3-2 : Les connaissances

La distinction entre la notion de l'information et de la connaissance est très étroite. Dans les travaux de Cohen et Levinthale (1990), les deux autres ont relevé que l'utilisation de la notion de l'information est plus facile que la notion de la connaissance, sans doute pour démontrer l'importance des informations dans le processus d'innovation. Aussi, les deux auteurs ont déterminé les connaissances intérieures comme un outil permettant aux individus et aux organisations de mieux apprécier la valeur des informations potentiellement pertinentes pour l'innovation. Ceci nous permet

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

de prétendre que l'informations et les connaissances sont indissociables, étant donné que le processus d'apprentissage résulte d'un processus cumulatif d'une part, l'information est indispensable à la création d'une nouvelle connaissance porteuse de valeur pour l'individu et/ou pour son organisation, et d'une autre part, la connaissance antérieure est nécessaire pour l'appréciation de la valeur d'une information extérieure (Cohen et Livinthale, 1990 ; Ziam, 2010).

Dans la revue de littérature nous distinguons deux types de connaissances : les connaissances tacites et les connaissances explicites (Grant, 1996 ; Kogut et Zander, 2003). Cette distinction entre c'est deux types de connaissances a été largement adoptée dans les travaux de la capacité d'absorption (Chen et Lin, 2004; Vinding, 2006; Mei et Nie, 2007). Dans le tableau qui suit nous allons mettre en lumière la différence entre la connaissance tacite et la connaissance explicite.

Tableau 1 : La différence entre les connaissances tacites et les connaissances explicites. Source : Adapté par le chercheur de (Ziam, 2010).

Les connaissances tacites	Les connaissances explicites
<p>Ce sont toutes les connaissances personnelles liée au savoir expérientiel de l'individu (savoir-faire, intuition, expérience et croyance etc.)</p> <p>Difficile à formaliser et à transmettre.</p> <p>Empiriquement très peu mesuré, mais de nombres travaux sur la capacité d'absorption ont souligné l'importance de celle-ci.</p>	<p>Ce sont toutes les connaissances qui peuvent être exprimée dans un langage formel et être articulée sur un support tangible (livres, articles, logiciels, etc.).</p> <p>La majorité des études s'accordent à dire que l'accessibilité de la connaissance explicite favorise son acquisition, son partage et sa conversion.</p> <p>Le lien entre les connaissances explicites et la capacité d'absorption</p>

Selon Guilhon et Levet (2002), « *L'information et la connaissance sont complémentaires, elles peuvent faire émerger une structure de sens, l'une des priorités consiste à développer des modes d'apprentissage organisationnels, à introduire des changements de comportements pour renouveler et transformer les connaissances* » (Bertachini et Strasser, 2011). Toutefois la maîtrise des flux d'informations devient de plus en plus difficile. La difficulté réside dans la détection de l'information et la transformation des connaissances. Le système de veille se présente en effet comme un véritable système visant à gérer et transformer les informations brutes en recommandations et actions. L'enchaînement fréquent des étapes de ce processus informationnel constitue en lui-même un processus de prise de décision et un véritable outil de pilotage (Djennas et Benhabib, 2006).

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

Section 2 : Cadre conceptuel de la veille stratégique.

1-2-1 : Le contexte de la veille stratégique :

Les entrepreneurs doivent faire des choix quotidiennement, mais certains choix restent décisifs, ce qui conduit l'entreprise à s'approvisionner d'un système d'aide à la décision qui a comme objectif de fournir des informations aux décideurs et de les assister dans leur processus de décision. La veille stratégique est un système d'information qui permet à l'entreprise de détecter et d'interpréter les événements de l'environnement extérieure susceptibles d'influencer sa pérennité.

1-2-1-1 : Définition de la veille :

La veille a toujours existé sous différentes formes mais le développement de la technologie de l'information qui a entraîné la chute des barrières géographiques, a conduit à la nécessité de mettre en place un processus organisationnel. Littérairement la veille n'est ni clairement définie, ni véritablement homogène, elle résulte d'une prise de décision et de la nécessité de mettre en place une nouvelle forme de gestion d'information au sein des organisations privés et/ou publiques (Fasquelle et Caron-Fason, 2018). Son objectif est de capter les bonnes informations, d'acquérir ou/et de conserver une avance technique, technologique et technico-économique et d'éviter les mauvaises surprises.

Selon Desjardins et al., (1990), la veille apparaît à la fois comme une technique, une attitude, une fonction et une structure.

La veille comme une technique, dans un sens où elle se matérialise des outils comme la banque des données, les revues, les rapports, et dans un autre sens elle assure et maîtrise les fonctions de l'entreprise comme la stratégie, le développement, le marketing et le partenariat.

La veille comme une attitude, vu qu'elle contribue au changement des fonctions et de la conception de l'entreprise.

La veille comme une fonction, puisque Ses principales fonctions visent à donner des avis, des suggestions, intervenir pour guider la planification, des politiques et des procédures qui s'appliquent aux opérations centrales de l'organisation.

La veille comme une structure ou comme une unité structurée, dans les fonctions sont exercées et reliées par une documentation et une planification stratégique.

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

L'Association Française de Normalisation, AFNOR (1998), définit la veille comme « une activité continue et en grande partie itérative visant à la surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour anticiper les évolutions ». Cette définition implique une surveillance continue de l'environnement de l'entreprise, mais elle va au-delà, puisqu'elle intègre également une dimension anticipative, or c'est précisément ainsi que nombre d'auteurs désignent la veille stratégique. La veille se résume à un processus répétitif et successif qui collecte, traite, diffuse, et exploite l'information au sein de l'entreprise pour soutenir sa pérennité et sa compétitivité (Leitzelman, 2009).

Plusieurs auteurs ont démontré la pertinence d'écouter et d'anticiper l'environnement en employant différents termes de la surveillance, nous retrouvons dans le tableau qui suit certains de ces auteurs.

Tableau 2 : La pertinence de l'anticipation et la surveillance de l'environnement. Source : Adapté par le chercheur.

Auteurs/année	Pertinence de l'anticipation et la surveillance de l'environnement.
Gelinier (1966)	L'entreprise doit être en mesure d'affronter les événements qu'elle n'avait pas programmé auparavant. Une observation attentive de l'environnement permettra d'augmenter le nombre d'opportunités.
Chandler (1972)	Les renseignements sur l'état futur des conditions général et financières sont précieuses voir indispensable pour les dirigeants.
Ansoff (1979)	Les entreprises doivent être en alerte face à leur environnement pour détecter les menaces et saisir les opportunités. Elles doivent chercher des issues insoupçonnées dans l'environnement.
Porter (1982)	D'un point de vue défensif, les entreprises peuvent raccourcir les délais de perception d'une menace et cela en disposant d'un système de surveillance de la concurrence, qui rassemble les données en rapports avec la force de vente sur le terrain.
Thiéart (1990)	Avoir une information pertinente sur l'environnement et sur les concurrents en particulier est une importance capitale pour l'entreprise.
Koenig (1996)	Pouvoir détecter des faits qui portent sur le changement et disposer rapidement de l'information stratégique, ne peut se réaliser que par un système de veille adéquat.
Lackman (2000)	La surveillance de l'environnement s'avère un élément crucial pour la décision stratégique.
Lesca et Blanco (2002)	Dans leur étude ils démontrent que la capacité d'anticiper est un véritable défi pour les PME, elle suppose le développement de l'intelligence collective de l'environnement en passant par l'exploitation des signaux faibles.
Albright (2004)	Le « scanning » de l'environnement offre un processus par lequel la valeur de l'entreprise peut être maintenue ou augmentée. Il permet à l'entreprise de planifier des plans stratégiques en se basant sur les forces externes et cela en les transformant à leur avantage.
Tonn (2008)	L'analyse de l'environnement est jugée nécessaire pour aligner avec succès les stratégies concurrentielles. Dans cette étude l'auteur suggère que l'obtention d'informations sur plusieurs aspects de secteurs environnementaux spécifiques (par exemple,

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

	clients, concurrents, fournisseurs) facilite l'alignement entre certaines stratégies et certains environnements concurrentiels.
(Berard & Delerue, 2010)	L'analyse de l'environnement semble être constituée d'une étape importante dans la stratégie en matière de propriété intellectuelle, car elle renforce la capacité de l'entreprise à protéger son actif intellectuel.
(Bedford & Harrison, 2015)	L'analyse de l'environnement a un double objectif, accéléré l'innovation en facilitant le partage d'informations et la technologie et identifie les éléments d'intérêt commun susceptibles de donner lieu à une action.
(Robinson & Simmons, 2018)	L'analyse de l'environnement est un élément clé de la planification des scénarios, un antécédent de changement stratégique et un moteur de l'innovation.

A l'origine, la veille est un concept apparu dans les pays anglo-saxons et le Japon sous différentes appellations : "business intelligence", "competitive intelligence". Toutefois, à cette époque l'intelligence faisait référence au renseignement, informations, espionnage et à en aucun cas aux capacités des individus. L'objectif à l'origine consistait à rechercher des informations, voir faire de l'espionnage à des fins militaires (Chalus-Sauvannet, 2006).

Pour les Anglo-Saxon le thème adéquat dans les années cinquante était « Business Intelligence System », Luhn (1958), le définit comme un système de communication servant à la conduite des affaires, au sens large (Lebrument, 2012). Quelques années plus tard le nom de « Strategic Intelligence ou Intelligence Stratégique » apparaît, Semmon et al., (1984) le définissent comme une ressource analytique stratégique ou une approche systématique de l'information compétitive. Suivi par le terme « Intelligence de l'entreprise » nommé par Lesca (1986) et définit par Baumrad (1991) comme l'activité qui consiste à recueillir, traiter et exploiter l'information environnementale, d'une façon systématique au profit de l'organisation » (Lebrument, 2012). Finalement, nous retrouvons le thème « Environmental Scanning », (Elenkov, 1997 ; MilWaukee, 2000 ; Nitse et al., 2002), ce thème est défini comme l'activité d'analyse des informations reliées à tous les secteurs concurrents, fournisseurs, consommateurs, technologique et réglementation ainsi que les conditions économiques, politiques et sociaux démographiques en relation avec l'activité de l'entreprise et pouvant conduire à la planification future. « Environmental Scanning » est traduit en thème de « veille stratégique ».

1-2-1-2 : Définition de la veille stratégique :

Aguilar (1967) et Lesca (1994) comparent la veille stratégique de l'entreprise au radar du navire, qui conduit le management stratégique, puisqu'elle vise à anticiper les événements avant qu'il ne soit trop tard et permet à l'entreprise de détecter des signaux annonciateurs des changements et de se préparer à leur avenir. Dans le thème veille stratégique nous trouvons deux expressions, la veille qui signifie être éveillé, réceptif, prêt à détecter quelque chose qui pourrait se produire (Lesca, 1997).

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

Le mot stratégique signifie, que les informations fournies ne sont pas répétitives, mais ce sont des informations stratégiques, des informations anticipatives utiles qui peuvent avoir de lourde conséquence sur la pérennité de l'entreprise (Ayachi, 2007). Selon Lesca (1997), la veille stratégique est comme un processus continu qui regroupe plusieurs individus, afin de traquer et d'utiliser des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise et cela, en saisissant les opportunités et en détectant les menaces. D'autres auteurs comme Liu et al., (2009) ; Lesca et Caron-fason, (2006) ; Lesca et Mancret, (2007) ; Ramirez et Selsky, (2014) ; Marsh et al., (2014) définissent la veille stratégique comme une activité de soutien d'aide à la décision et cela en fournissant les informations adéquates aux décideurs qu'ils assistent dans la prise de décision (Fasquelle et Caron-fason, 2018). Cependant ces informations ne contribuent pas juste à des simples données qui ont comme objectif de répondre à une simple question ou à un problème précis. C'est un processus informationnel continu à travers lequel on recherche des informations anticipatives en se basant sur les signaux peu significatifs.

Muet et al., (1990) définissent la veille comme la mise en place d'un système d'information visant la collecte, le traitement et la diffusion de l'information de l'environnement et cela de façon continue (Muet et al., 1990). Pourtant le système d'information a connu une évolution importante ou fil des temps. Les premières interprétations du système d'information étaient l'automatisation des documents et procédure administratives. De nos jours le système d'information est devenu un outil essentiel pour l'aide et la prise de décision, en passant d'une vision purement technique à une vision organisationnelle et selon Bennani et Laghzaoui (2009), c'est cette nouvelle vision qui a permis de relier le système d'information au processus de veille. Le système d'information selon O'Brien et Marakas (2011) est une combinaison organisée de personnes, de matériel, logiciel, réseaux de communication, ressources de données et de politique et procédures qui stockent, récupèrent, transforment et diffusent les informations dans l'organisation. Les gens utilisent le système d'information afin de communiquer entre eux et cela en utilisant divers dispositifs physiques matériels, instruction et procédures de traitement de l'information logiciel et des canaux de communication.

Nous remarquons une certaine semblance entre l'activité de la surveillance de l'environnement (veille stratégique) et le système d'information, car l'objectif est le même pour les deux activités, c'est de fournir l'information afin d'aider la prise de décision. Cette information devrait faciliter et soutenir la prise de décision stratégique et opérationnelle. Le processus des deux activités opère de la même manière, il acquit l'information, la traite et ensuite la diffuse aux personnes susceptibles de les intéresser dans l'entreprise. Néanmoins, la différence est que les informations utilisées par le système

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

d'information proviennent essentiellement de l'intérieur de l'entreprise, en effet le système d'information a pour vocation de porter son attention surtout sur les informations internes à l'entreprise. En revanche, les informations utilisées par la veille stratégique, proviennent de l'extérieur de l'entreprise étant donné que l'organisation se focalise sur l'environnement de l'entreprise, même si parfois elle est ramenée à s'appuyer sur les ressources internes. De ce fait, la ressemblance entre les deux activités ne s'arrête pas juste au même processus mais va au-delà puisque les informations fournies sont essentielles à la prise de la décision et le développement de l'entreprise (Bennani et Laghzaoui, 2009).

Selon Choo (2002), la veille stratégique est l'acquisition et l'utilisation des informations sur des événements et des tendances de l'environnement externe d'une organisation, afin d'acquérir une connaissance qui aiderait la direction à planifier les actions futures de l'organisation. Dans son article Boizard (2003) a mis en lumière la veille stratégique en la définissant comme *"L'observation et l'analyse de l'environnement scientifique, technique, technologique et économique de l'entreprise pour détecter les menaces et saisir les opportunités de développement"*. D'un autre côté, (Ansoff, 1975 ; Lesca et Schuler, 1998) définissent la veille stratégique comme un procédé informationnel qui détecte les signaux faibles, c'est-à-dire éléments annonciateurs d'une modification ou un événement qui peuvent avoir une influence sur la pérennité de l'entreprise ou/et de réduire l'incertitude. Aussi (Jakobiak 1991 ; Dou 1995 ; Martinet et Ribault, 1989) définissent la veille stratégique comme un système qui pousse à la créativité, puisqu'elle ne s'arrête pas juste à la surveillance de l'environnement, mais permet d'anticiper les événements à venir.

Cependant, Koenig (1990) au lieu de donner une définition de la veille stratégique, il met le lien entre le management stratégique et la veille stratégique. D'un côté nous avons le management stratégique qui consiste à mobiliser, combiner et engager des ressources afin d'être efficaces face à l'incertitude. D'un autre côté nous retrouvons la finalité de la veille stratégique qui crée des opportunités, détecte suffisamment tôt les menaces et réduit l'incertitude des dirigeants. Par ailleurs, Lesca (1997) démontre que le fonctionnement de la veille stratégique comporte deux modes distincts : le mode « alerte » et le mode « Commande ». Dans le mode commande la recherche d'une information de la veille stratégique est créée par la demande en exprimant le besoin ponctuel d'une information. Cependant, dans le mode alerte la recherche de l'information est réalisée par certaines personnes, l'alerte est déclenchée par leur propre initiative et cela lorsqu'ils jugent avoir trouvé une information intéressante sans avoir eu une demande de besoin particulier. D'ailleurs l'enjeu majeur du processus de la veille stratégique est de fournir des réponses adaptées en se basant sur des signaux faibles.

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

En effet, plusieurs auteurs ont défini l'expression « Weak Signal » ou « Signaux Faibles » comme une anticipation plus exactement une attention portée sur les éventuels événements pouvant se produire dans l'environnement de l'entreprise. Néanmoins cette notion semble moins précise, Lesca (2016) revoit la définition du signal faible comme un outil d'aide à la décision qui se caractérise par une information indirecte et qualitative permettant de présumer le besoin.

Ces informations peuvent se présenter comme des données d'apparences inoffensives mais dont l'interprétation peut être décisive pour l'entreprise, en permettant de formuler des hypothèses sur le changement et de fournir des éclairages sur le futur. Cette action est déclenchée par une alerte qui indique qu'un événement pourrait survenir susceptible d'avoir des conséquences considérables en termes de risque ou d'opportunité. A l'inverse nous retrouvons les signaux forts, ce sont des informations facilement accessibles directes, exprimant un besoin, il annonce un événement connu de tous (Lesca, 2016).

Dans une étude réalisée par Lesca (2003), l'auteur schématise la relation inverse entre anticipation et grosseur du signal (figure N°1.3)

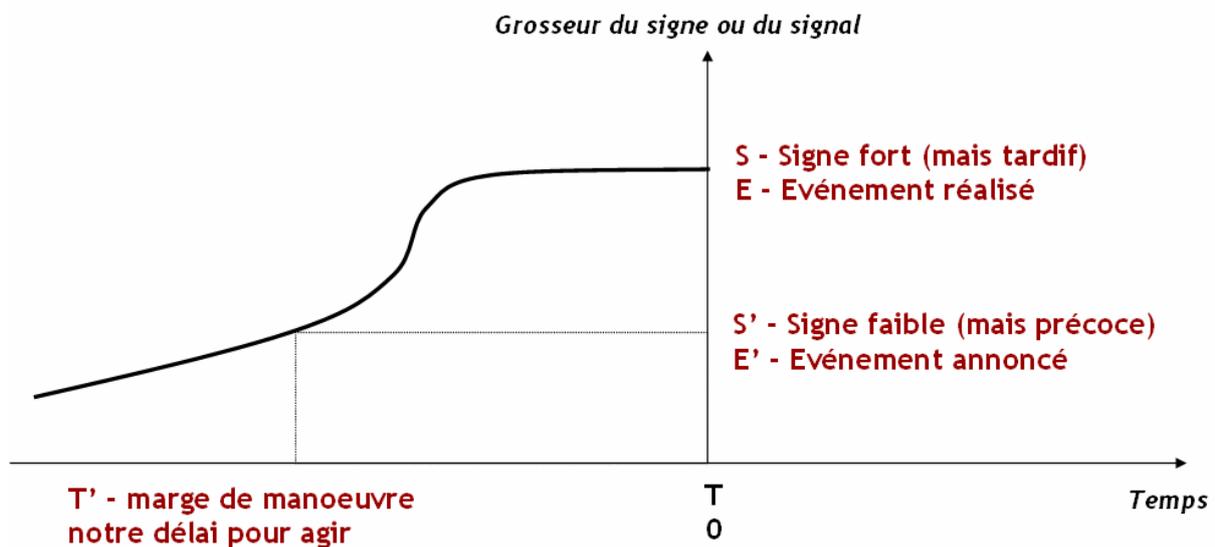


Figure 4 : La relation inverse entre anticipation et grosseur du signal (Lesca, 2003)

Nous remarquons que plus le signal est faible plus nous aurons le temps d'agir en saisissant les opportunités qui s'offre à nous, et plus la grosseur du signal augmente plus le temps d'agir diminue. Ce qui génère une relation inverse entre les deux variables. De ce fait, la veille stratégique permet de comprendre les forces externes de changement pour anticiper et cela en détectant les signaux faibles qui s'offrent à elle (Lesca et Caron-Fason, 2006).

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

La veille stratégique se résume comme un processus qui permet à l'entreprise d'être à l'écoute anticipative de son environnement. Ce processus désigne la collecte, le traitement et la diffusion des informations susceptibles d'orienter les décisions stratégiques de l'entreprise. Toutefois, ce processus est souvent confondu avec le processus de l'intelligence économique ou celui du Knowledge management. Nous étalons dans ce qui suit la différence entre ces trois processus.

1-2-1-3 : La différence entre veille stratégique, intelligence économique et Knowledge management :

I. La différence entre veille stratégique et intelligence économique :

Souvent le terme veille stratégique et intelligence économique sont utilisés pour déterminer les mêmes objectifs. Pourtant ils sont bien distincts.

Le concept de l'intelligence économique est traduit du terme compétitif intelligence, utilisé par les anglo-saxons, Fuld (1995), le définit comme « un renseignement et une information analysée qui aide le manager à répondre avec la bonne tactique ou à prendre la bonne décision à long terme et cela en recherchant activement des renseignements et apprendre à s'en servir peut aider les décideurs à transformer, ce qui peut être une simple information en arme puissante qui peut leur attribuer un avantage concurrentiel » (Lebrument, 2012).

L'intelligence économique est définie comme étant un ensemble d'action qui coordonnent la recherche, le traitement et la distribution de l'information utile afin de l'exploiter. Selon Jokobiak (1998) l'intelligence économique est une extension de la veille stratégique pour un usage offensif de l'information. Ceci veut dire que l'intelligence économique va plus loin que la veille stratégique. D'ailleurs dans un rapport de Service de coordination à l'intelligence économique (Scie), (2009) « *L'intelligence économique (IE) est définie comme un concept moderne qui utilise toutes les ressources de la technologie de l'information et de la communication pour donner aux entreprises, ou à un Etat, les moyens d'être plus compétitif et plus efficace face à la concurrence dans le cadre de la mondialisation* ». En outre, selon Leymarie, (2012) « l'intelligence économique doit permettre à l'Etat de pouvoir anticiper les événements et d'accompagner les mutations économiques ». D'un autre côté, Bournois et Romani (2000) considèrent l'Intelligence économique comme une stratégie ou une démarche organisée par le service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'information et la diffusion de la connaissance utile à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités). Elle est aussi vue comme un processus d'aide à la décision qui utilise des outils spécifiques, mobilisé des salariés et s'appuie sur l'animation des réseaux internes et externes (Bournois et Romani, 2000). D'autres

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

auteurs comme (Dou 1995 ; Besson et Possin 1996 ; Bloch 1996 ; et Marmuse 1996 ; Colletis 1997 ; Levet 2001 ; Paturol, 2002), définissent l'intelligence économique comme la prise en compte de tous les éléments extérieurs susceptibles d'influencer de près ou de loin l'activité de l'entreprise.

L'objectif de la démarche de l'intelligence économique est de relier et mettre en corrélation les différents facteurs, individus, technologie, stratégie et savoir-faire. D'ailleurs plusieurs entreprises pratiquent l'intelligence économique afin de réduire la complexité et appréhender les événements, en mettant en évidence le lien essentiel entre individus, événements et technologies (Martre, 1994). Dans un travail réalisé par Leymarie (2012), la veille et l'intelligence économique répondent à deux logiques différentes, d'un côté la veille stratégique s'inscrit dans une logique verticale en répondant à une demande particulière, comme la description de l'environnement à un instant donné, ou une demande permanente connu sous le thème de veille passive. D'un autre côté l'intelligence économique qui s'inscrit dans la logique horizontale, cette démarche à un impact bien plus important puisqu'elle s'apparente à la surveillance collective et fait rentrer en jeu plusieurs acteurs à différents niveaux de l'entreprise. D'ailleurs, selon Bégin et al., (2007) l'intelligence économique s'appuie sur trois processus fondamentaux :

- a) Les activités de veille et de la surveillance.
- b) Les activités d'influence et de déstabilisation.
- c) Les activités de protection du patrimoine informationnel de l'entreprise ou de l'organisation.

II. La relation entre l'intelligence économique et le Knowledge Management :

L'IE et le KM consistent en une gestion stratégique de l'information et de la connaissance fondée sur une diffusion transversale et un décloisonnement des relations par la connaissance des jeux d'acteurs. Le Knowledge Management (KM) ou le management des connaissances se caractérise comme une démarche visant à améliorer le fonctionnement d'une organisation à travers une meilleure utilisation des ressources de connaissance (Lebrument, 2012). Le KM est décrit comme un processus systématique qui permet de trouver, choisir, organiser, interpréter et présenter l'information de manière à améliorer la compréhension des collaborateurs faisant partie d'un centre d'intérêt spécifique. Les outils du KM aident l'organisation à se concentrer sur l'acquisition, le stockage et l'utilisation des connaissances pour les activités telles que la résolution des problèmes, l'amélioration des processus internes, planification stratégique.

En effet, l'IE permet de répondre aux besoins informationnels en tenant en compte d'une part des connaissances acquises par l'organisation, et d'autre part la stratégie adoptée par l'entreprise. L'IE

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

est préoccupé par la collecte des informations sur l'environnement externe de l'entreprise en vue d'acquies un avantage concurrentiel. (Ammar et Boulbeba, 2014).

La combinaison d'un KM efficace et d'un IE performant revient à fournir la bonne information, à la bonne personne et au bon moment, qui veut dire, diffuser des informations et/ou des connaissances appropriées au sein et en dehors de l'entreprise, dans lequel l'objectif et le concept, serait de donner un sens pour une prise de décision efficace. Par ailleurs il existe des différences fondamentales entre les deux processus KM et IE :

1. Le KM est un processus qui s'intéresse plutôt à l'information interne et les ressources de la connaissance. Alors que l'IE est un processus qui se focalise sur l'information externe et les ressources de la connaissance.
2. Le KM tend à être plus réactif en nature. Cependant, l'IE à tendance à être plus proactif en particulier dans la prédiction de l'évolution de la concurrence et du marché.
3. Le KM est associé à des supports informatiques collaboratifs qui permettent le partage et la diffusion des connaissances à travers des applications. D'autre part, l'IE se préoccupe davantage sur les sources d'informations primaires et secondaires pour la prise des décisions stratégiques.
4. Le KM dépend plus de la volonté des employés à travers leurs connaissances et leurs expertises indépendamment des moyens technologiques fournis par l'organisation. Alors que l'IE dépend d'un champ plus large qui est l'environnement Politique, Economique, Sociétal, Technologique et Légal (PESTL) (Ammar et Boulbeba, 2014).

Enfin, L'intelligence économique et le Knowledge management sont deux démarches distinctes au service de la stratégie. Le KM fait usage des ressources internes savoir et savoir-faire pour l'entreprise pour bâtir un avantage concurrentiel soutenable. Tandis que l'IE initie la création d'un avantage concurrentiel en identifiant les menaces et les opportunités de l'environnement de l'entreprise. Le KM est centré sur le patrimoine de connaissance propre à l'entreprise afin de l'exploiter et créer un avantage concurrentiel. Alors que, l'EI est centré sur l'appréhension des changements de l'environnement, soutient la stratégie et exploite le patrimoine informationnel de l'entreprise (Lebrument, 2012).

La veille stratégique est un processus a un caractère anticipatif elle vise à surveiller l'environnement de l'entreprise, elle est composée de différents types de veilles. Ce processus est inclus dans le système d'intelligence économique (Bégin et al., 2007). D'ailleurs l'intelligence économique est déterminée comme l'aboutissement d'un long processus dont l'origine est la veille stratégique (Cigref, 2003).

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

1-2-2 : Types de veilles :

La veille stratégique englobe différents types de veille dont (veille marketing, veille concurrentielle, veille environnemental, veille technologique etc. Elle permet de gérer l'ensemble de ces types de veille. Nous allons déterminer dans le tableau N 1.3 les différentes veilles, leurs définitions et leurs objectifs.

Tableau 3: les différentes veilles. Source : réaliser par le chercheur sur la base de (Akli 2008 et Gorla 2009)

Type de veille	Définition	Objective
Veille Marketing	C'est la recherche, le traitement et la diffusion de l'information relative aux marchés de l'entreprise. L'évolution de son marché, son image, le comportement des consommateurs, les axes de communication de vos concurrents, les retombées d'une campagne de communication, ou la surveillance de la perception d'une image ou d'une marque.	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier de nouveaux marchés, proposer des produits nouveaux à ses clients, accompagner le lancement d'un nouveau produit
Veille concurrentielle	Elle est destinée à surveiller l'environnement concurrentiel, concurrents, brevet, fournisseur, stratégie etc. Il s'agit de surveiller les concurrents directs et indirects, actuels et potentiels. <ul style="list-style-type: none"> - leur stratégie, leur politique tarifaire, leurs nouveaux produits ou services, leurs résultats financiers, leurs recrutements, leurs clients, leurs nouveaux contrats, leurs communiqués ou articles de presse, leurs accords, partenariats, rachats, alliances, l'arrivée de nouveaux concurrents. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ajuster son argumentation commerciale - Mettre en place des stratégies commerciales plus efficaces - Identifier les concurrents les plus menaçants
Veille technologique	C'est la recherche, le traitement et la diffusion des informations sûres Les évolutions technologiques ou ayant trait aux acquis scientifiques et techniques, aux produits et aux procédés de fabrications.	<ul style="list-style-type: none"> - Les dépôts de brevets - L'évolution des normes, - L'évolution des technologies - Les ruptures technologiques - Les procédés de fabrication - La recherche fondamentale - Les articles scientifiques

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

	Elle porte des études sur les tendances, l'évolution technique, et technologique susceptible d'influencer l'activité de l'entreprise comme brevets, innovation recherche et développement	- Les thèses, les rapports scientifiques
Veille sociétale	C'est la recherche, le traitement et la diffusion de l'information relative aux aspects socio-économiques, politiques, géopolitiques et socioculturels de la société. Cette veille est aussi appelée veille environnementale	L'évolution des mentalités - Le comportement des consommateurs - L'environnement - Les risques (désordres, conflits, etc.) - Les mouvements sociaux - Le dépôt de contestations
Veille sectorielle	Elle a pour but de surveiller le secteur économique sur lequel est implantée l'entreprise	
Veille juridique	Spécifique au domaine de droit c'est la recherche, le traitement et la diffusion de renseignements relatifs à la législation et la réglementation. Elle vise la surveillance de toute évolution, nouvelle disposition juridique et/ou législative relative au contexte de la structure.	Les lois et décrets - La jurisprudence - Les propositions de lois - Les conditions de régulation du marché - La fiscalité - Le traitement du contentieux, anticiper tout changement lié à l'adoption d'un texte de loi - Offre de services à la clientèle dans un cadre légal - Travailler dans une dimension internationale légale - Engagement de partenariat sur des bases légales
Veille créative	La veille créative se positionne avant le début d'un processus d'innovation. Elle fait le lien entre la veille concurrentielle et le processus d'innovation. La veille créative est conçue comme le moyen le plus adéquat d'aide à la créativité afin d'imaginer les concurrents et les opportunités de développement futur, elle s'inspire, imagine de nouvelles idées sans	Aide à mieux imaginer les opportunités et de nouvelles idées pas encore mises sur le marché. Elle utilise des moyens de création afin de générer de nouvelles idées pour enrichir les autres activités de veille et/ou le processus de l'innovation. Elle exploite et recherche des informations pertinentes pour les décisions stratégiques de l'entreprise.

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

	contrainte et reprend à la veille concurrentielle et à la veille des tendances l'intention de positionnement de ces nouvelles idées vis-à-vis des choses réalisées, en cours de développement à l'aide de rapports de marché. Elle peut envisager un nombre infini de territoire pour positionner et comprendre une organisation, un produit, une ressource.	
--	--	--

1-2-3 : Les différentes approches de la veille stratégique :

L'analyse du concept de la veille stratégique a démontré que les auteurs la définissent comme un processus et une activité organisationnelle par laquelle les informations sont collectées, analysées et diffusées afin d'être intégrées à la prise de décision. Toutefois, chaque entreprise doit discerner le processus de veille adéquat à sa stratégie. Nous retrouvons trois genres de veille : la veille active, la veille semi active et la veille passive :

Veille passive : La veille passive porte sur une actualité culturelle ou technologique, elle permet de rester informé sans répondre à un objectif précis. Ce modèle de veille est une attitude quotidienne, qui recueille les informations, mémorise et utilise de façon routinière, comme un dirigeant lisant quotidiennement la presse économique, en assimilant naturellement des données qui peuvent influencer ses réflexes et ses prises de décision. Ce type de veille est réalisé de façon continue et sans planification

La veille semi active : correspond à un processus de collecte d'information finalisée. Cette veille est utilisée par les commerciaux lorsqu'ils se rendent dans les foires ou les salons professionnels, pour chercher des informations pertinentes sur les évolutions de leurs activités ou leurs concurrents.

La veille active : La veille active consiste à rechercher dans l'environnement des informations précises répondant à un besoin défini. Elle est constituée d'un processus d'information pertinent, issue d'une expression des besoins, qui est à la fois prévu et planifié suivant un processus d'exploitation de l'information. Ce type de veille est réalisé par des spécialistes, leur impact est décisif pour l'entreprise (Lebrument, 2012; Matinet et Ribault 1989).

En effet la veille active et la veille passive peuvent parfaitement se compléter, en phase stratégique la veille passive permettra de détecter les signaux faibles, en alertant les managers sur l'évolution du marché comme l'émergence d'un nouveau produit ou l'arrivée d'un nouveau concurrent. En phase

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

opérationnelle la veille active permettra de nourrir et alimenter le cycle de l'information. La veille active permet de réagir, alors que la veille passive permet de pro agir et d'anticiper, Guerny et Delbes (1993) démontre le fonctionnement de la veille passive et la veille active dans le tableau N 4.

Tableau 4 Modalités de fonctionnement de la veille active et passive Source : Guerny et Delbes (1993).

Clés	Veille stratégique active	Veille stratégique passive
Intensité des signaux	Signaux forts	Signaux faibles
	Divergences, écart par rapport aux éléments des profils et du tableau de bord	Emergence de : Nouveaux acteurs. Nouvelles tendances.
Mot d'ordre	Réagir.	Anticiper, pro agir.

Fahey et al., (1981) distinguent trois types de veille dont la complexité et les caractéristiques en termes de motivation sont différents la veille irrégulière est de nature proactive et s'occupe de la résolution des problèmes à court terme, son objectif est d'apporter des réponses aux crises quotidiennes causées par le changement de l'environnement. La veille périodique dans ce sens elle essaye d'être proactive en trouvant des solutions aux problèmes sans perdre en vue les objectifs de l'organisation. Et la veille continue, identifiée comme le système idéal pour la recherche d'opportunité en vue d'améliorer la capacité d'entreprise à gérer l'incertitude de l'environnement. De ce fait, le contexte théorique a démontré que la veille stratégique est considérée comme un processus informationnel par lequel l'entreprise cherche, analyse et transforme les informations pertinentes aussi, qu'elle est considérée comme une activité clé dans l'organisation. D'un point de vue plus global, la veille stratégique permet la dynamisation de l'innovation en lui apportant des connaissances externes à l'entreprise. Elle l'interpelle sur ses offres et sur ses modes de fonctionnement, en l'incitant à réagir face au changement, à trouver de nouvelles solutions et à innover. La veille stratégique est considérée comme le moteur de l'innovation (Berghman et al., 2013 ; Martini et al., 2017).

Section 3 : concept de l'innovation :

“Innovation distinguishes between a leader and a follower.” Selon Steve Jobs c'est la capacité à innover qui fait la différence entre un leader et un suiveur. L'innovation est considérée comme un facteur clé de la dynamique de nos entreprises, et susceptible d'avoir une grande influence sur le développement économique. En effet, les entreprises compétitives sont celles qui transforment une nouvelle idée en nouveaux produits ou services, en augmentant la qualité, la fiabilité ainsi que la performance du produit et diverses fonctions d'un service. De nos jours la pérennité des entreprises repose sur la capacité à générer une innovation, ainsi que la mise à niveau de l'outil technologique,

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

la mise au point de nouveaux procédés ou de nouveaux produits, afin de conserver leurs parts de marché et de lutter contre ses concurrents (Djeflat 2004). Aussi, au niveau de la macroéconomie l'innovation est connue comme le facteur dominant de la croissance et le développement économique (OCDE 1997).

1-3-1 : Vers une définition de l'innovation :

Le concept de l'innovation a connu une intensité littéraire ces dernières années. Proposer une définition de ce concept se révèle une tâche difficile en raison de l'abondance des critères auxquels recourent les auteurs pour la désigner. D'ailleurs, l'une de principale difficulté est la concordance des idées pour désigner le terme.

Selon Lachman (1993), le terme innovation est d'origine latin « Novus » qui veut dire nouveau. L'innovation a été définie par le célèbre économiste Joseph Schumpeter (1934) dans sa théorie de l'évolution économique comme étant un changement technique pour le lancement du cycle économique, où il met l'accent sur la distinction entre l'invention et l'innovation. Selon le même auteur (1934), l'invention est considérée comme un projet nouveau, nouveau produit, nouvelle technique, économique ou social. L'innovation est vue comme la mise en place de l'invention sur le marché grâce à l'entrepreneur. Dans le même contexte l'auteur a développé sa théorie de l'innovation, dont il considère que l'innovation comme le fruit du travail d'un agent économique en particulier un entrepreneur, qui gère l'économie de l'entreprise en pariant sur le domaine futur, et cela en proposant de nouveaux produits ou procédés, l'utilisation d'une nouvelle ressource ou l'ouverture d'un nouveau marché (Schumpeter, 1999). Aussi, les innovations sont conçues en période de crise vu qu'elles sont interprétées comme celles qui alimentent la croissance des entreprises.

Schumpeter (1961) a mis en lumière l'innovation en cinq catégories,

- 1) *« Fabrication d'un bien nouveau, c'est-à-dire encore non familier au cercle des consommateurs, ou d'une qualité nouvelle d'un bien.*
- 2) *Introduction d'une méthode de production nouvelle, c'est à dire pratiquement inconnue de la branche intéressée de l'industrie ; il n'est nullement nécessaire qu'elle repose sur une découverte scientifiquement nouvelle et elle peut aussi résider dans de nouveaux procédés commerciaux pour une marchandise.*
- 3) *Ouverture d'un débouché nouveau, c'est-à-dire d'un marché où jusqu'à présent la branche intéressée de l'industrie du pays intéressé n'a pas encore été introduite, que ce marché ait existé avant ou non.*
- 4) *Conquête d'une source nouvelle de matières premières ou de produits semi-ouvrés.*

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

- 5) *Réalisation d'une nouvelle organisation, comme la création d'une situation de monopole* » (Schumpeter, 1999).

Aussi, Schumpeter dans ses autres travaux s'est concentré sur les grandes firmes innovatrices, où l'innovation prend une autre définition et devient le résultat des travaux de R&D réalisés dans les laboratoires de recherche industrielle, composée d'une équipe de professionnelle. Les travaux de Schumpeter ont fait avancer le concept de l'innovation et ont largement été repris par la suite par d'autres auteurs (Sander, 2005). Son approche reste plus ou moins éloignée de notre recherche, puisque nous partons du fait que l'innovation ne se développe pas que dans les laboratoires de recherche et développement, mais qu'elle peut être le fruit d'une recherche d'information dû à la veille stratégique.

Selon (Daltman, et al., 1973 ; Barreyre, 1980), l'innovation correspond à trois sens possibles :

1. L'innovation comme un processus global de création : Ici l'innovation est presque synonyme de l'invention, elle s'applique plus exactement au processus par lequel deux ou plusieurs technologies sont combinées de manière à donner naissance à une nouvelle technologie. Ce processus va de la conceptualisation de la nouvelle idée à la solution au problème et par l'utilisation d'un nouvel élément ayant une nouvelle valeur économique ou sociale.
2. L'innovation comme l'adoption d'une nouveauté par une société : Le mot innovation conduit à l'introduction d'un objet nouveau devient une partie intégrante dans la culture et des comportements des individus.
3. L'innovation une nouveauté elle-même : Le troisième sens, désigne l'objet qui a été inventé et qui est considéré comme nouveau.

En résumé, ces trois approches se situent sur un plan différent, la 1^{ère} évoque l'origine et la création de l'innovation, La 2^{ème} l'utilisation de l'innovation et la 3^{ème} l'innovation en tant que résultat de la maturation (Walch et Romon, 2006).

D'une autre côté l'innovation selon les travaux d'Aver (2000) est désignée comme le mécanisme par lequel une nouveauté existante est adoptée et intégrée dans la culture d'une entreprise ou un pays (Amdaoud, 2014). L'organisation et coopération et de développement économique OCDE définit l'innovation comme *la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures* (OCDE, 2005).

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

D'après, (Thompson, 1965 ; Knight, 1967 ; Rowe et Boise, 1974), l'innovation est décrite comme l'adoption d'un changement au sein de l'entreprise et qui consiste à l'utilisation réussie d'un procédé, un programme, un produit ou un service nouveau. Ces transformations introduisent à de nouvelles prises de décision (Berbar-Berrached, 2015).

Cependant, l'innovation pour les entreprises qui utilisent des produits ou services proposés par des firmes innovantes, c'est un projet, un objet ou un processus nouveau, qui conduit à une nouvelle technologique, sociale, économique dans leur travail quotidien. Tandis-que pour les entreprises innovantes, c'est un travail nouveau de conception, de développement, un investissement et un risque à prendre en vue d'un profit futur (Romon, 2003).

L'innovation est nécessaire pour créer des solutions uniques pour les clients. Plusieurs auteurs ont établi la relation entre l'amélioration continue et l'innovation, dont Kim Cameron et Dave Whetten (1998), et selon Druker (1985) l'innovation est l'ensemble des outils pour créer une nouvelle entreprise. Selon Hamel (1998), il redéfinit l'innovation comme l'innovation stratégique et la capacité de reconstruire le modèle de l'entreprise existant de façon à créer une nouvelle valeur pour les clients et les parties prenantes ainsi des avantages sur la compétition (Snyder et Duarte, 2003).

Cependant, l'innovation est souvent confondue avec la recherche, qui fait partie d'un maillon de la chaîne qui mène à l'innovation et qui contribue au développement économique lorsque le savoir-faire est transmis aux utilisateurs. L'innovation fait référence à une chaîne avec différent maillon, ou chaque maillon représente une tâche différente. L'OCDE (2005) a donné une définition de chaque maillon nous les résumons dans le tableau N 1.5 :

Tableau 5 Définition des maillons de la chaîne d'innovation Source : adaptée par le chercheur de l'OCDE (2005).

Type de maillon	Définition
Recherche fondamentale	Elle n'est liée à aucune innovation particulière. Elle consiste à entreprendre des travaux expérimentaux ou théoriques en vue d'acquérir de nouvelles connaissances sur les fondements des phénomènes et des faits observables.
Recherche appliquée	Consiste aussi à effectuer des travaux originaux afin d'acquérir de nouvelles connaissances. Cependant, elle est surtout dirigée vers un but ou un objectif pratique et déterminé.
Développement expérimental	Exécute les travaux fondés sur les connaissances obtenues grâce à la recherche fondamentale ou recherche appliquée. Son

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

	but est de lancer la fabrication du nouveau produit, procédés ou système et service. Ainsi que, d'améliorer considérablement ceux qui existent déjà.
L'adaptation technologique	C'est la réalisation d'un ensemble de travaux selon une méthode rigoureuse dont l'objectif est de modifier une technologie ou un procédé déjà existant pour l'adapter aux entreprises utilisatrices
Transfert technologique	Ce sont des travaux qui consistent à transformer une technologie, ou une connaissance en pratique que les entreprises peuvent utiliser pour mettre au point de nouveaux produits ou procédés.
Diffusion	C'est de répandre l'innovation dans de nouveaux marchés ou pays, régions, secteurs. Sans la diffusion, l'innovation n'aura aucun impact économique et reste une invention.

L'innovation sous l'angle de la créativité :

La créativité, selon l'académicien Louis Armand qui a introduit ce terme en 1970 est synonyme « d'inventivité » (Chouteau et Viévard 2007). Pour bon nombre d'auteurs, la créativité est à la source de la création, de l'invention et de l'innovation. Longtemps a été marginalisée, aujourd'hui elle fait l'objet de nombreuses recherches (Faucheux et Forest, 2006). La créativité est un processus qui engendre le lancement d'une nouvelle génération, une nouvelle idée ou de nouveau concept. Au sein de l'innovation, la créativité prend place sur deux niveaux. Tout d'abord, elle stimule l'émergence des idées nouvelles. D'ailleurs, Selon le Manuel d'Oslo : « *Par définition, toute innovation doit comporter un élément de nouveauté* » (OCDE, 2005). Une fois l'idée nouvelle est formalisée, la créativité opère à un deuxième niveau en dénouant les difficultés qui se présentent tout au long de la croissance d'idée, Selon Anderson et al., (2004) : « *la créativité peut se référer à la génération d'idées uniquement. Par conséquent, l'innovation inclut à la fois l'idéation (génération d'idées) et son Implémentation* » (Benhayoun-Sadafiyine, 2017).

Innovation et invention :

L'invention est définie par le Dictionnaire Français comme une action d'imaginer, d'inventer de créer quelque chose de nouveau. L'invention se caractérise par l'imagination humaine et la création de nouveau projet, elle consiste à créer ce qui n'a pas existait auparavant. Selon Rigny (1973), l'invention est une opération mentale abstraite qui consiste à créer un lien entre deux éléments qui ne se trouvent pas ensemble habituellement (Walch et Romon, 2006). La distinction entre invention et innovation est mise en lumière par différents cadres, la sociologie (Alter, 2001), l'économie

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

(Schumpeter, 1935), et la science de gestion (Becker et Whisler 1967), l'invention aide à générer l'idée tandis que l'innovation reflète sa mise dans le marché. Toutefois, il est indispensable de préciser que l'invention ne garantit pas forcément l'innovation, car l'innovation est déterminée comme la commercialisation de l'invention. D'ailleurs, plusieurs inventions n'ont jamais été transformées en innovation.

De ce fait, l'invention se trouve à cheval entre la créativité et l'innovation. Les idées générées ne deviennent une invention que lorsqu'elles sont exploitées et cette invention ne devienne une innovation que si elle est mise en application et introduit un changement social, radical ou progressif (Chouteau et Viévard, 2007).

Innovation et conception : La conception c'est de concevoir et prendre un ensemble de décisions afin de créer un objet répondant à l'attente des clients. Le processus de conception est un sous-processus du processus d'innovation. Il a été modélisé par (Kline et Rosenberg, 1986). Le processus de conception est une succession d'étapes qui vont de l'identification du besoin à la rédaction d'un cahier de spécification destiné à la fabrication. Dans le processus d'innovation la conception est considérée comme une résolution du problème un à un. Elle aussi définie comme un ensemble des activités et des processus qui permettent de passer de l'idée d'un nouveau produit ou l'amélioration d'un ancien, au passage à l'acte qui permettent de lancer la production de ce produit et d'en assurer l'usage (Berabre-Berached, 2015 ; Chouteau et Viévard 2007).

En effet, l'innovation est l'un des principaux moyens pour acquérir un avantage compétitif en répondant aux besoins du marché. La définition de l'innovation doit être examinée à partir de plusieurs points de vue, afin de créer une image complète de ce que peut être celle-ci. L'innovation est définie comme la création des nouveaux produits, services et/ou procédés, aussi comme le développer des produits existants, optimiser son système de production, adopter les dernières technologies issues de la recherche fondamentale comme les centres de R&D.

Dans ce même contexte, nous remarquons une exigence commune dans la définition de l'innovation qui est l'élément de la nouveauté. Qu'elle soit nouvelle dans la forme ou l'approche, cette nouveauté peut être trouvée à n'importe quel niveau de l'organisation, y compris un département individuel. Aussi, l'innovation est aperçue comme un changement résultant de la création ou de l'introduction d'une nouveauté d'ailleurs, tout changement dans une organisation peut être considéré comme une innovation. Néanmoins, lors de la recherche organisationnelle, il est évident que les typologies d'innovation sont précieuses et nécessaires pour distinguer et diverses les caractéristiques de l'innovation.

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

1-3-2 : typologies de l'innovation :

La différence entre les types d'innovation est définie selon leur niveau d'application et l'ampleur du changement qu'elles entraînent sur la structure de l'entreprise et l'économie en général, aussi selon sa nature son degré de nouveauté et son impact. En effet, nombreuses études portant sur l'innovation se sont limitées à l'innovation du produit et l'innovation du procédé. Néanmoins, après l'apparition de la 3^{ème} édition du Manuel Oslo, deux autres types ont vu le jour, l'innovation commerciale et innovation organisationnelle (Gordon et McCann, 2005).

Le Manuel d'Oslo (1992) propose dans sa 1^{er} édition des méthodes permettant de faire des études comparatives sur l'innovation, la 2^{ème} édition publiée (1997) s'est focalisée sur les indicateurs de l'innovation en fournissant des méthodes de collecte de données aux directeurs. La 3^{ème} édition publiée (2005) est centralisée sur le concept de l'innovation en mettant l'accent sur la relation entre les entreprises et les autres institutions dans le processus d'innovation, ainsi que les deux nouveaux types d'innovation, innovation commerciale et innovation organisationnelle.

1-3-2-1 : Typologie selon la nature de l'innovation

Le classement selon Oslo (2005) est comme suit : innovation des produits, innovation des procédés, innovation commerciales ou Marketing et innovation organisationnelle.

Innovation de produit/service :

Une innovation de produit est l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou amélioré par rapport à ses caractéristiques ou à ses utilisations connus. Ces améliorations peuvent être des spécifications techniques, des composants et matériaux, logiciels incorporés et convivial ou autres caractéristiques fonctionnelles (OCDE, 2005)

Les innovations de produits peuvent utiliser de nouvelles connaissances ou technologies en se basant sur de nouveaux usages ou des combinaisons de connaissances ou de technologies existantes. Cependant, le terme "produit" est utilisé pour couvrir les biens et les services. Les innovations des produits comprennent à la fois l'introduction de nouveaux biens et services en acculant des améliorations significatives (OCDE, 2005).

Innovation de procédés :

C'est la mise en œuvre d'une méthode nouvelle ou sensiblement améliorée, de production ou de livraison. Cela comprend des changements importants dans les techniques, équipement et / ou logiciel. Les innovations de procédé peuvent être destinées à réduire les coûts unitaires de production

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

ou livraison, pour améliorer la qualité ou pour produire ou livrer de nouveaux produits significativement améliorés.

Les innovations de procédé couvrent également les nouveautés ou les améliorations significatives techniques, équipements et logiciels dans des activités de soutien auxiliaires, telles qu'achats, comptabilité, informatique et maintenance aussi, l'adaptation de nouvelle technologie de l'information et de la communication (TIC). L'objectif de l'innovation de procédé c'est l'amélioration de l'efficacité et / ou qualité d'une activité de soutien auxiliaire (OCDE, 2005).

Innovation commerciale ou Marketing :

C'est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de marketing impliquant des changements importants dans la conception ou l'emballage du produit, le placement du produit, la promotion ou la tarification du produit. Les innovations marketing visent à mieux répondre aux besoins des clients, l'ouverture de nouveaux marchés ou le positionnement récent du produit d'une entreprise sur le marché, avec l'objectif d'augmenter les ventes de l'entreprise.

La caractéristique distinctive d'une innovation marketing par rapport à d'autres changements dans les instruments de commercialisation d'une entreprise est la mise en œuvre d'une méthode de commercialisation non utilisée auparavant par l'entreprise. Il doit faire partie d'un nouveau, concept ou une stratégie marketing qui représente un écart important par rapport aux méthodes de marketing existantes de l'entreprise. La nouvelle méthode de commercialisation peut être soit développé par l'entreprise innovante ou adopté d'autres entreprises ou organisations. De nouvelles méthodes de marketing peuvent être mises en œuvre pour les nouveaux produits existants (OCDE, 2005).

Innovation Organisationnelle :

C'est la mise en œuvre d'une nouvelle organisation et/ou méthode dans les pratiques commerciales de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures. Les innovations organisationnelles peuvent être destinées à accroître la capacité d'une entreprise sur sa performance en réduisant les coûts administratifs ou les coûts de transaction, en améliorant la satisfaction au travail (et donc la productivité du travail), l'accès à des biens non échangeables actifs (tels que les connaissances externes non codifiées) ou la réduction des coûts de provisions. En effet, ce qui distinct une innovation organisationnelle comparée à d'autres changements organisationnels dans une entreprise est la mise en œuvre d'une méthode organisationnelle (dans les pratiques commerciales, l'organisation des relations externes) qui n'a pas été utilisé auparavant dans l'entreprise. Cependant, les fusions ou l'acquisition d'autres entreprises ne sont pas considérées comme une innovation

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

organisationnelle, même si une entreprise fusionne ou acquiert d'autres entreprises pour la première fois. Les fusions et acquisitions peuvent impliquer des organisations innovantes, seulement si l'entreprise développe ou adopte une nouvelle organisation méthode en cours de fusion ou d'acquisition (OCDE, 2005).

1-3-2-2 : Typologie selon le degré de l'innovation :

Selon des travaux d'Abernathy et Clark (1985) l'innovation est classée selon plusieurs critères, le degré de nouveauté pour le marché et pour l'entreprise, le type du changement qui en résulte et le degré de leur impact sur le marché ou sur la technologie. Cette distinction englobe principalement deux types d'innovation : l'innovation radicale et l'innovation incrémentale, à partir de son contenu technologique et de sa nature il apparaît deux autres types d'innovation, innovation technique, innovation sociale (Cohen, 2002).

Innovation radicale :

L'innovation radicale, représente une forte évolution technologique et un changement total des habitudes de consommation ou d'utilisation. Il s'agit par exemple du microprocesseur, de la carte à puce, du téléphone portable, elle ne se manifeste pas fréquemment. C'est l'introduction d'une technologie générique qui affecte l'organisation du travail et la productivité dans un grand nombre d'activités, aussi bien du point de vue de l'entreprise qui l'a introduit que du point de vue du marché qui l'a reçu. Ce type d'innovation constitue une richesse stratégique quant à la croissance à long terme, mais son développement est plus coûteux et risqué. Elle ne s'adresse pas nécessairement à une demande bien identifiée, mais elle est créée par une demande précédemment non exprimée par le marché, cette demande implique souvent une nouvelle structure du marché et même l'émergence de nouvelles industries et de nouveaux concurrents. Elle est perçue, par Schumpeter (1942), comme une source de destruction créatrice (un changement qualitatif) qui continuellement révolutionne la structure économique. Elle est aussi à l'origine de l'orientation de l'industrie au sein d'une nouvelle trajectoire technologique, dans le sens où elle déplace réellement la frontière des connaissances techniques s'il s'agit d'innovation de procédé et elle élargit radicalement la gamme des produits et services. Elle nécessite que l'organisation accorde un poids plus important aux activités d'exploration, même si elles sont plus risquées (Yildizoglu et Rahmouni, 2011).

Innovation incrémentale :

Est l'approche plus-ou-moins longtemps adoptée par les Japonais. Elle correspond au développement d'un produit et aboutit à une amélioration pour l'utilisateur, elle engendre un changement progressif

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

découlant d'une innovation radicale qui permet d'améliorer une technologie afin de l'adapter aux spécificités des secteurs et des marchés qui vont l'adopter. L'innovation incrémentale introduit une amélioration dans les produits existants sur le marché ou une amélioration dans l'équipement de l'entreprise. Ces innovations sont souvent réalisées par des entreprises qui font relativement peu de recherche en interne et ont rarement recours aux brevets et aux licences externes. Elles jouent néanmoins un rôle important dans l'augmentation du stock de connaissances d'une entreprise et de ses capacités à développer de nouveaux produits ou procédés (Yildizoglu et Rahmouni, 2011).

1-3-3 : Objectif et caractéristiques de l'innovation :

1-3-3-1 Les caractéristiques de l'innovation :

L'innovation se caractérise par certaines spécificités que ce soit au niveau micro ou macroéconomique, nous citons quelques-uns ;

La croissance intelligente par l'innovation et la connaissance : une croissance est dite intelligente dans le cas où elle permet la réalisation et le développement, d'un processus de développement à travers trois points essentiels, l'environnement, le social et l'économie. Afin de parvenir à la croissance intelligente, trois domaines doivent être performants, l'éducation, la recherche et innovation et l'usage optimale des TIC (Arbaoui, 2013).

- L'éducation : la croissance économique fondée sur l'innovation nécessite une formation des acteurs économiques. D'ailleurs, Mankiw et al., (1992) se sont proposés d'intégrer dans le modèle de Solow l'évolution de la qualité de la main-d'œuvre afin de mieux rendre compte du déroulement de la croissance économique (Rezine, 2015). D'autres auteurs favorisent l'apprentissage et la formation du capital humain et social, en encourageant la formation et améliorer les compétences par l'investissement dans le système éducatif innovant (Mega et El Mekkaoui, 2004)
- La recherche et innovation : Optimiser la recherche d'innovation afin de satisfaire le projet en pleine évolution par la création de nouveau produit ou service (Arbaoui, 2013).
- L'usage optimal des TIC : l'utilisation de technologie de l'information et la communication jouent un rôle très important dans le processus d'innovation, puisqu'il permet de transférer les connaissances entre les différents acteurs de l'entreprise, et générer un savoir, le Knowledge Management et l'intelligence collective (Arbaoui, 2013).

De ce fait, pour pouvoir réaliser une croissance intelligente et un développement social durable, l'entreprise doit être en mesure d'anticiper les avantages et les risques du marché par la mise en place d'un processus de veille, au sein de l'entreprise.

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

1-3-3-2 : Objectif de l'innovation :

Les déterminants qui amènent les entreprises de se lancer dans une activité d'innovation sont multiples nous citons quelques-unes, reprise du Manuel D'Oslo (2005) ;

- Remplacer les produits anciens par de nouveau afin d'élargir la gamme du produit proposé. Comme le fait de remplacer un produit déjà existant par un autre produit Bio (sans danger pour l'environnement).
- Maintenir et accroître sa part de marché, ouvrir de nouveaux marchés à l'étranger
- Chercher une certaine flexibilité du produit
- Réduisant les couts, les délais de la production et améliorer la qualité d'un produit ou service.

D'autres facteurs peuvent influencer le besoin de l'innovation selon une étude Canadienne réalisée (2010), les objectifs de l'innovation dans une entreprise, sont apparues par des facteurs externes ou des facteurs internes, le tableau suit résume les différents facteurs et leurs objectifs.

Tableau 6: Les objectifs de l'innovation. Source adaptée par le chercheur de robert et Allen 2010, et lallement et weill 2007.

Les différents facteurs		Objectifs
Facteurs externes	Concurrence	Se démarquer de la concurrence, par la production et la valorisation d'actifs immatériels liés à l'innovation
	Couts inférieurs	L'innovation du procédé ou organisationnelle peut influencer la méthode du travail ce qui renvoie à diminuer les couts de la production.
	Les facteurs déterminants du marché, (Demande, force économique, aspects démographique)	Amélioration de la qualité, création de nouveaux débouchés, amélioration du procédé de fabrication.
Facteurs internes	Amélioration de la rentabilité	L'introduction d'un nouveau produit augmente la croissance et la rentabilité
	Amélioration du RCI	Augmentation du chiffre d'affaire
	Amélioration de la qualité	L'innovation perfectionne la qualité du produit ou service.

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

1-4-4 : Les différentes approches de l'innovation :

Dans le tableau qui suit nous résumons les différents dispositifs qui s'offrent à l'entreprise pour innover. Cela dépendra de sa politique d'innover et de son contexte.

Tableau 7 : les différents dispositifs d'accès à l'innovation. Source : Adaptée par chercheur de (Galland, 2005).

Les différentes méthodes d'innovation	Définition
A partir d'une invention	L'invention qui a vu le jour dans les laboratoires de R&D peut être la voie de l'innovation. La recherche a toujours été considéré comme une contribution essentielle à celle-ci, en lui apportant des flux de technologies et renouvellement en permanence des compétences techniques.
A partir d'une idée d'un autre secteur d'activité	L'entreprise peut s'inspirer d'un autre secteur d'activité en prenant l'idée de l'adapter sur son processus.
A partir de la recherche d'un nouveau marché	L'idée d'exploiter de nouveaux marchés peut impliquer une rente d'innovation. L'innovation peut également passer par une approche inédite pour une activité dans le but de créer de nouveaux marchés.
A partir d'accord et coopération avec d'autres entreprises	La coopération, les alliances et les partenariats représentent un mode privilégié pour l'innovation et cela en permettant de partager des risques, ressources ainsi que l'accès à de nouveaux marchés.
A partir d'une croissance externe	Elle consiste à faire l'acquisition d'une entreprise innovatrice. La croissance externe par acquisition ou prise de participation est une approche rapide mais avec un risque plus élevé.

Section 4. La relation couple veille stratégique - innovation

En général, on distingue deux étapes dans le processus de l'innovation : la 1^{ère} étape de la création ou l'invention, et la 2^{ème} étape de la mise sur le marché. Dans les deux phases, la veille joue un rôle très important. Ainsi, en phase de la création, il est fondamental de capter un maximum d'informations pertinentes afin d'optimiser l'innovation. En phase de mise sur le marché, elle assure la surveillance et l'accompagnement du produit, service ou processus. Seulement ces dernières années, la quantité et la disponibilité des informations sont de plus en plus élevée. Dans cet océan d'informations, il devient

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

donc très difficile à une organisation de saisir les opportunités, détecter les menaces et collecter les informations adéquates pour l'innovation, d'où l'intérêt d'une entreprise de se doter d'une démarche de veille stratégique c'est-à-dire technologique, concurrentielle et environnementale.

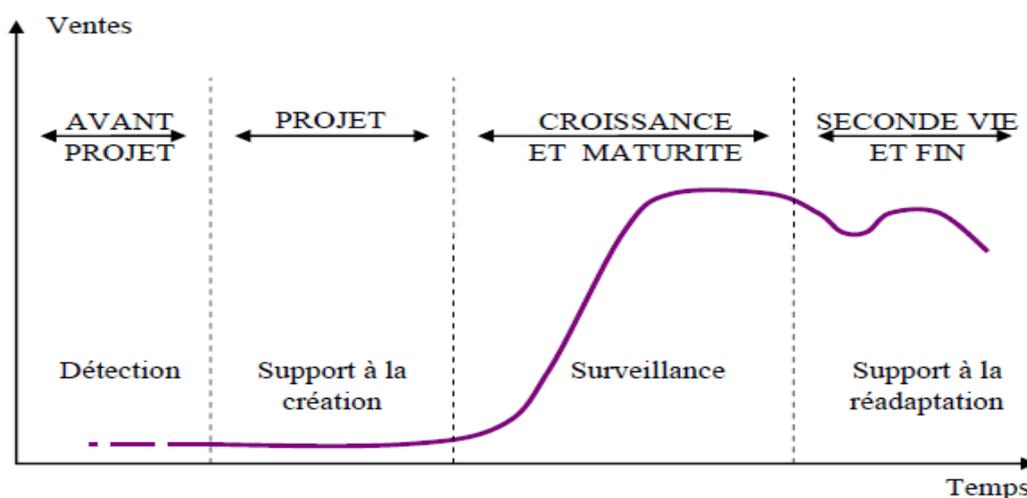
1-4-1. Définir la relation entre la veille stratégique et l'innovation

La veille stratégique et l'innovation entretiennent une relation étroite, Théoriquement plusieurs auteurs révèlent ce fait, comme Lesca (2003) et son équipe de recherche qui ont confirmé dans leurs études de terrain, l'existence de fortes relations entre "la capacité à innover" et "la capacité d'écoute de l'extérieur et du futur", En outre, Audet (2001) a affirmé dans son étude que le désir d'innovation est stimulé par les activités de veille.

La veille stratégique désigne la recherche de l'information et son analyse à partir d'une surveillance permanente d'un environnement précis. Elle va permettre de mieux connaître le secteur dans lequel l'entreprise évolue et si la décision d'innover est la bonne décision, et cela en discernant les pièges qui menacent leur stratégie d'innover.

En introduisant la veille stratégique dans un système organisationnel nous retrouvons une contribution directe à l'avantage concurrentiel et cela en suscitant de l'innovation (Chalus-Sauvannet 2006). Cependant, selon Galland (2005), il ne lui suffit pas juste de savoir détecter les signaux faibles et forts lors de la phase initiale de la création, mais de suivre les tendances tout au long de la commercialisation du produit innovant. Dans la figure N°5, l'auteur met la relation entre la veille stratégique et le cycle de vie du produit.

Figure 5 : Veille et cycle de vie d'innovation du produit. Source : Galland 2005



Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

Dans le cas d'une innovation d'un produit la veille stratégique intervient pendant les quatre phases de vie de l'innovation. Tout d'abord, la détection qui a comme rôle de repérer les opportunités et les menaces, et d'encourager la maturation des idées ainsi d'accompagner la naissance du produit. Une fois le produit commercialisé, la veille établira une action de surveillance de l'environnement concurrentiel. Enfin, lorsque le produit entre dans la phase de déclin la veille stratégique intervient comme support à la transformation du produit, afin que celui-ci peut être commercialisé à nouveau sans trop investir.

1-4-2. L'utilisation de la veille stratégique dans le processus d'innovation

L'association de la veille à l'innovation fait référence en général à la veille technologique et innovation technologique. Jokabiak (1991) définit l'activité de la veille et la veille technologique 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. La veille technologique concerne les informations scientifiques, techniques (brevets), technologiques (procédés de fabrication), technico-économiques (capacités, débouchés) ou économiques (statistiques sectorielles ou macro-économiques)* ». D'autres études menées sur la veille technologique démontrent l'importance de la veille technologique sur le processus de l'innovation, en montrant une forte connexion entre la capacité d'une entreprise à faire de la veille technologique et sa capacité à innover, et cela par la mise en place d'un processus de veille technologique (Surveillance de l'environnement technologique) qui lui permettra d'anticiper les nouvelles technologies sur le marché et les brevets déposés par les concurrents. Cependant, d'autres auteurs démontrent que les entreprises qui réussissent le mieux leurs entrées sur le terrain, sont celles qui ont des activités de veille ni trop large, ni trop étroite. D'ailleurs, Crozier (1995) présente un autre point de vue sur la veille technologique. Selon l'auteur, « *l'invention technique ne suffit pas. Ce qui fait la différence, ce sont les interactions constructives entre tous les maillons de la chaîne des rapports humains, de la connaissance scientifique à la découverte technique, à son développement et à sa mise en œuvre, mais aussi de l'apprentissage des comportements nouveaux chez le client potentiel* ». Par cette vision, nous retenons qu'en restant tourner exclusivement sur les informations technologiques l'entreprise passe devant plusieurs opportunités et informations qui peuvent améliorer sa capacité à innover dans d'autres domaines que la technologie.

D'autres études ont démontré l'importance d'utiliser plusieurs types de veille afin d'améliorer la capacité à innover. Selon une étude menée par Coron-Fason (2008) sur l'accompagnement de l'innovation dans les entreprises par la veille technologique et la veille anticipative, elle déduit qu'en utilisant seule la veille technologique, nous passons par plusieurs signaux qui nous semblent plus ou

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

moins importants, ces signaux ne sont pas présents dans les sources d'information régulièrement mobilisées en veille technologique. Aussi selon Lesca (2007) être attentif aux décisions et aux attitudes des autres entreprises, est le meilleur moyen pour imaginer, créer de nouvelles idées, objectifs et connaissances. D'une manière générale, l'entreprise est amenée à s'intéresser au milieu dans lequel les consommateurs vivent et évoluent. Dans sa vision purement technologique, l'entreprise doit intégrer dans son raisonnement et ses analyses des composantes sociotechniques et sociologique. De ce fait, une entreprise qui veut innover ne peut se focaliser que sur la veille technologique, mais elle doit entreprendre une veille, complémentaire orientée vers les usages afin de construire un lien entre développement technologique et appropriation sociale possible.

Dans son étude Lesca, s'arrête sur la mise en place d'un nouveau type de veille « la veille usage anticipative ». L'étude a été réalisée dans le laboratoire de créativité à Grenoble. Le but de cette recherche est la mise en place du couple veille usage anticipative et la veille technologique, afin d'aider les entreprises à mieux innover et de proposer à leurs clients actuels et potentiels un produit plus facilement appropriable dans leur usage. La mise en place du processus de veille s'est basée sur la méthode LEScanning. Les résultats attendus par cette recherche sont de montrer que la seule veille technologique ne pouvait généralement pas suffire pour concevoir et produire de nouveaux objets technologiques. Les résultats restent plus-ou-moins ambiguës. Mais d'une manière plus générale, cet article a confirmé qu'il est impérativement nécessaire d'associer la veille technologique à un autre type de veille, afin d'avoir un résultat satisfaisant. De ce fait, il est primordial de s'interroger sur le rôle d'une activité de veille dans un processus d'innovation et de créativité.

1-4-3 : L'intégration de la veille stratégique dans le processus d'innovation :

Galland (2005) a constaté que l'innovation n'est pas seulement l'affaire de spécialistes mais bien de tous, cela par l'implication de tous les acteurs ayant une relation avec la diffusion de l'information et de la connaissance entre les différents employés d'une même entreprise ou de son environnement externe. La mise en place d'une cellule de veille au sein d'une entreprise, peut être considérée comme un élément facile de communication et transformation du savoir. Dans cette même recherche, l'auteur a remarqué que même si l'innovation de produit est plus représentative du changement, elle ne s'effectue que rarement sans les autres types d'innovation (organisationnelle, de procédés ou commerciale).

L'entreprise qui cherche à innover se trouve fréquemment confrontée à des incertitudes environnementales, et l'innovation est souvent liée à l'incertitude. Toutefois, plusieurs auteurs montrent que la plupart des innovations résultent d'une recherche d'opportunités et cela, par le captage des signaux faibles et d'informations anticipatives dans un environnement instable.

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

L'étude réalisée par Chalus-Sauvannet (2006), sur l'intégration de la veille au cœur de l'organisation et de mesurer l'effet qu'elle peut avoir sur le développement de l'innovation par le développement interne. L'objectif de la veille est la surveillance de l'environnement et l'anticipation afin de réduire le risque. Le chercheur a utilisé la veille comme objet d'étude afin d'obtenir des effets positifs sur la performance de l'entreprise et plus particulièrement sur l'innovation. L'étude se fait en trois étapes, dans un premier temps, l'observation et la mesure du dispositif de veille existant, dans un deuxième temps, les éléments de dynamisation organisationnelle de vigilance, et enfin l'observation des effets sur l'innovation s'il y en a. Dans notre cas, ce qui nous intéresse c'est la troisième étape qui est l'effet de la veille sur l'innovation. Pour atteindre son objectif Chalus-Sauvannet (2006), a adopté pour une démarche de recherche-intervention qui lui semblait la plus adaptée concernant cette problématique. L'étude a été réalisée sur une période de 24 mois au niveau d'une société spécialisée dans la fabrication de viennoiseries industrielles. Le résultat de cette recherche a généré que l'activité de la veille stratégique peut accroître le développement de l'innovation, et cela en alimentant les rouages de prise décision par l'anticipation. Aussi, l'intégration de la veille stratégique dans le processus d'innovation a touché trois volets : d'abord une attitude généralisée d'éveil qui permet aux individus de tisser un réseau de relations et d'échange d'informations aussi bien en interne qu'en externe, ensuite, une attention vers les outils de pilotage issus de l'identification plus ou moins précise de certains problèmes ou questions d'innovation, aussi une recherche active souvent ciblée est formelle. Chacune de ces étapes ont apporté des résultats alimentant le processus d'innovation (Chalus-Sauvannet, 2006).

D'autres études ont confirmé la relation et le rôle que la veille peut jouer dans le développement des produits/services innovants, et que souvent le désir de l'innovation est stimulé par l'activité de la veille. Toutefois, ces études restent plus-au-moins limitées en nombre.

Le fait d'intégrer la veille stratégique dans le processus de développement, d'innovation, diversification et de prise de décision est devenu une évidence pour les entreprises. D'ailleurs, Bertacchini et Strasser (2011), désignent le concept d'intégrer la veille stratégique dans le processus d'innovation comme étant un aspect défensif qui est devenu plus familier, et l'aspect offensif se limite souvent à un rôle de collecte, de traitement de l'information et d'instauration de processus de veille. C'est cet aspect qui nous intéresse dans notre recherche.

Kessler et Chakrabarti (1996) ont montré que parmi les moyens qui peuvent accélérer le processus d'innovation de produit, c'est la collecte des informations externes et l'application de celles-ci aux activités du développement. De ce fait, les chercheurs sur l'innovation soutiennent que pour identifier de nouvelles idées et accroître l'efficacité du processus de l'innovation, les employés doivent être en

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

mesure d'exploiter des informations issues du milieu interne ou externe de l'organisation (Howell et Shea, 2011).

Ces différentes recherches démontrent que la relation entre la veille stratégique et l'innovation est un fait et la veille favorise la créativité en identifiant les opportunités et en dynamisant le processus d'innovation. Tang (2016), les entreprises peuvent accroître leurs créativités en cherchant de manière proactive de nouvelles informations de sources externes, et particulièrement lorsqu'il y a une sorte de turbulence d'événement. Ainsi, un tel comportement de recherche d'information peut engendrer un double avantage, il aide non seulement les entrepreneurs à obtenir de nouvelle entrée pertinente pour mieux déchiffrer les événements inhabituels et turbulents, mais peut aussi être un moyen de rediriger la création de la performance dans une turbulence.

Une étude réalisée par Escandon-Quintanilla et al., (2017) à montrer que lors de la phase de créativité dans le processus d'innovation, les équipes innovation réalisent une veille qui élabore à son tour de meilleures offres d'identification et des solutions jamais identifiées auparavant.

Une étude récente réalisée par Fasquelle et Caron-Fasan (2018) sur le rôle de l'activité de veille dans des projets d'innovation. Porte sur le rôle des informations issues d'une activité de veille stratégique sur les prises de décision tout au long d'un processus d'innovation. L'objectif de leur recherche est de comprendre l'influence que peuvent avoir des résultats d'une activité de veille sur des décisions complexes comme l'innovation. Pour cela, une approche exploratoire qualitative sur 23 entretiens a été réalisé auprès d'organisations qui utilisent une activité de veille pour alimenter les décisions relatives à des projets d'innovation. Les résultats de cette étude démontrent que la veille a une influence sur les prises de décisions au cours du processus d'innovation. Toutefois, cette influence est forte lors de la première phase (la créativité) et se réduit tout au long du processus avant de connaître un regain lors de la dernière phase du processus d'innovation qui est la phase de retour du marché. Les résultats montrent aussi que la veille stratégique appuie les intuitions des décideurs et experts lors des décisions stratégiques. En finale les résultats avancent que la veille est utile pour prendre des décisions mais généralement lorsque ses résultats sont partagés par le biais de médias riches, où lors de réunion en face à face, avec des supports visuels sous formes d'infographie par exemple (Fasquelle et Caron-Fasan, 2018).

De ce fait, la relation entre la veille stratégique et l'innovation est bien existante, même si très peu d'études ont démontré cette relation. Dans notre recherche nous allons mettre en lumière cette relation qui a souvent été marginalisé. Tout d'abord en conceptualisant le thème de la veille stratégique et sa pertinence dans le monde du management, et dans un deuxième point nous nous sommes penchés sur l'innovation au sein des entreprises, et la capacité de l'entreprise à innover grâce aux informations

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

collectées et analysées par le processus de veille stratégique. Toutefois, afin que l'organisation arrive à prendre la bonne décision en diminuant le risque de l'échec au maximum, elle doit assurer une bonne assimilation et exploitation de l'information, ce qui nous a conduit à introduire la capacité d'absorption dans notre recherche.

Section 5 : La capacité d'absorption

Dans un environnement dynamique et turbulent, la connaissance représente une ressource cruciale pour créer de la valeur, développer et soutenir un avantage concurrentiel (Teece et al, 1997). Selon Matusik et Heeley (2005), les connaissances externes permettent à l'entreprise de développer et stimuler sa compétitivité et son innovation. Toutefois, les capacités d'évaluer et d'assimiler les connaissances externes sont de nature hautement cognitive, et dépendent de capacités des membres individuels de l'équipe (Nemanich et al 2010). De ce fait, la capacité d'absorption est définie comme la capacité dynamique qui permet aux organisations de créer de la valeur et maintenir un avantage concurrentiel grâce à la gestion des connaissances externes. Selon Zahra et George (2002), le concept de la capacité d'absorption montre une flexibilité suffisante pour être appliquée à différentes unités d'analyse et dans divers domaines de recherche. Aussi, la capacité d'absorption offre un point de vue plus raffiné qui peut nous permettre de comprendre à quel point les nouvelles idées qui sont évaluées, assimilées et judicieusement appliquées, peuvent aider l'orientation stratégique d'une entreprise (Doorn et al., 2017).

1-5-1 : Définition de la capacité d'absorption :

Depuis la publication des travaux de Cohen et Levinthal (1990), sur la capacité d'absorption de nombreux études empiriques qui analysaient cette thématique ont augmenté. Ces différentes recherches réalisées sur la capacité d'absorption, ont des accords qui se rejoint aussi bien dans la définition du concept, que dans l'exposition de ses rôles et ses résultats.

La première définition de la capacité d'absorption et la plus reconnue est celle de Cohen et Levinthal (1990), les deux auteurs ont défini la capacité d'absorption comme outil qui fait référence non seulement à l'acquisition et l'assimilation d'information par une organisation mais aussi à organiser sa capacité à exploiter une information. Plus exactement, les deux auteurs, définissent la capacité d'absorption comme l'aptitude à reconnaître la valeur des nouvelles connaissances externes, à l'assimiler et l'appliquer à des fins commerciales. Ils déduisent que la capacité à exploiter des connaissances externes est une composante capitale à la capacité d'innover.

Toutefois, ces mêmes auteurs montrent que la capacité d'absorption ne dépend pas seulement d'interface directe avec l'environnement externe, mais aussi du transfert de connaissance entre sous-

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

unité. En outre, la connaissance dont dispose une entreprise joue un rôle capital dans sa capacité à comprendre et évaluer de nouvelles connaissances. Ils considèrent que, plus les entreprises disposent du savoir et de la connaissance, plus elles seront capables de relier et d'intégrer les informations pertinentes. D'autres recherches ont affirmé que la capacité d'absorption peut être considérée comme un sous-produit à l'unité de R&D d'une entreprise, et qu'elle peut également être développée comme un sous-produit de la fabrication d'une entreprise. Kim (1998) définit la capacité d'absorption comme l'apprentissage organisationnel. Plus précisément c'est la capacité pour une société à apprendre à résoudre les problèmes. Toutefois, Van Den Boshe et al., (2005) définissent la capacité d'absorption en trois dimensions : a) la capacité à valoriser une information externe, b) à l'assimiler, c) à l'appliquer à des fins commerciales. Ces trois capacités sont étiquetées comme les composantes de la capacité d'absorption. Tandis que, Zahra et George (2002) proposent une conceptualisation de la capacité d'absorption en tant que capacité dynamique. Plus exactement, les auteurs proposent dans leur article, une nouvelle organisation de la capacité d'absorption en tant que capacité dynamique, par la création et l'utilisation des connaissances qui améliorent la capacité d'une entreprise à gagner et maintenir un avantage compétitif. Cette capacité permet aussi, à l'entreprise de reconfigurer sa base de données et s'adapter à l'évolution du marché.

Les deux chercheurs ont défini la capacité d'absorption en se basant sur les recherches antérieures, comme un ensemble de routines et processus par lesquels les entreprises vont acquérir, assimiler, transformer et exploiter les connaissances afin de produire une aptitude dynamique organisationnelle (Zahra et George, 2002). Cette capacité représente quatre dimensions qui jouent un rôle différent mais complémentaire.

La définition fournie par Zahra et George (2002) s'écarte des recherches précédentes de deux façons. Tout d'abord ils suggèrent que la capacité d'absorption est considérée comme une capacité dynamique, (que nous définirons un peu plus loin), adoptée dans les routines et le processus de l'organisation et cela en lui permettant d'analyser, stocker les flux de connaissances afin de réaliser une création et de faire durer l'avantage compétitif. Ensuite, nous retrouvons dans leur définition, que les quatre composantes de la capacité d'absorption (acquisition, assimilation, transformation et exploitation) (ACAP), sont de nature combinatoire et s'appuient l'un sur l'autre pour produire une aptitude dynamique organisationnelle.

Selon Amabilié et al., (2012), la capacité d'absorption est définie comme l'aptitude d'une entreprise à évaluer, assimiler et appliquer de nouvelles connaissances susceptibles d'être à la source de création de la valeur. Aussi, selon Lane et Lubatkin (1998), les entreprises doivent développer et comprendre non seulement leurs propres connaissances, mais aussi le processus par lequel elles transforment les

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

connaissances en capacités, qui offrent de la valeur aux clients sous forme d'un produit ou service innovant. Ainsi, l'importance de la capacité d'absorption réside dans la capacité d'une entreprise à identifier, adapter et utiliser de nouvelles sources de connaissances afin d'accroître la compétitivité de l'organisation (Corrales, 2013). Cependant, une autre définition de la capacité d'absorption est élaborée par Lane et al., (2006) en s'inspirant de plusieurs auteurs, La capacité d'absorption est la capacité d'une entreprise à utiliser les connaissances détenues de l'extérieur et cela à travers trois processus séquentiels. Le premier c'est de reconnaître et comprendre potentiellement de nouvelles connaissances provenant d'extérieur de l'entreprise par l'exploitation et la compréhension. Le deuxième, est d'assimiler la valeur de nouvelles connaissances à travers la transformation. Le troisième, utiliser et assimiler des connaissances pour créer de la valeur ajoutée et des résultats commerciaux, grâce à l'apprentissage par l'exploitation.

En résumant, Cohen et Levinthal (1990), concluent que les entreprises doivent développer une large capacité d'absorption afin de surveiller le développement continu de connaissances disponibles qui pourraient être intégrées dans les technologies. Le modèle de Van den Bosch et al., (1999) présente la logique de la capacité d'absorption à une spirale qui augmente la capacité d'apprentissage. Toutefois, Zahra et George (2002) se concentrent sur le concept de l'efficacité de la capacité d'absorption. D'un autre côté, (Cohen et Levinthal, 1990 ; Lane et Lubatkin, 1998 ; Van den Bosch et al., 1999) décrivent la capacité d'absorption comme un entonnoir qui met l'accent sur l'apprentissage et l'exploration. Zahra et George (2002) le décrivent comme un canal basé sur l'exploitation efficace des connaissances. Aussi Levinthal et Mars (1993) soutiennent que les organisations doivent gérer un équilibre entre exploration et exploitation apprentissage.

Zahra et George (2002) considèrent la capacité d'absorption comme une capacité dynamique qui influe et permet de maintenir l'avantage concurrentiel d'une entreprise. D'autres chercheurs ont adopté le thème de la capacité dynamique pour étudier l'ACAP, tout en définissant la capacité dynamique. Teece et al., (1997), définissent la capacité dynamique comme : « La capacité de l'entreprise à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes pour faire face à des environnements en évolution rapide ». C'est la capacité d'une organisation à reconfigurer sa base de données pour faire face aux changements de l'environnement. Toutefois, Barton (1992) définit les capacités dynamiques comme l'habitude d'une organisation à passer de nouvelles formes d'avantages concurrentiels innovantes en fonction de leur dépendance et leur position sur le marché (Labrousse, 2014). Ainsi, la capacité dynamique s'exprime par les modifications des positions de l'entreprise au changement, et cela en termes de facteurs de production, ressources, compétences et outputs produits.

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

Par définition, la capacité dynamique n'est pas un effet à un moment donné, mais c'est un processus qui s'accomplit sur une durée, et a, en général, un lien avec la performance de l'entreprise.

Les capacités dynamiques sont alors des routines permettant de créer de nouvelles connaissances, de nouvelles solutions adaptées aux situations spécifiques et d'enrichir la variété de réponses possibles aux changements de l'environnement. Cette variété de réponses est notamment enrichie par la modification de la chronique organisationnelle de l'organisation (Kechidi et Labrouche, 2013). En outre, selon Barreto (2010), la capacité dynamique est le potentiel d'une société à résoudre systématiquement les problèmes et cela grâce à sa capacité de détecter les opportunités et les menaces, et faire évoluer sa base de données.

1-5-2 : Les quatre dimensions de la capacité d'absorption

La capacité d'absorption était conçue à l'origine comme un construit multidimensionnel (Identification, assimilation et application) (Cohen et Levinthal 1990), depuis, ce concept a connu plusieurs révisions théoriques. La première a été apportée par Zahra et George (2002), qui perçoivent la capacité d'absorption comme un processus de routine dans lequel l'organisation va acquérir, assimiler, transformer et exploiter les connaissances afin de produire une capacité organisationnelle dynamique. Aussi, nous retrouvons Todorova et Durisin (2007), qui proposent une deuxième révision de l'ACAP, en reformulant certaines critiques concernant les propositions de Zahra et George (2002), en suggérant certaines modifications et extensions.

1. Première dimension : Identification et/ou acquérir des connaissances externes :

Selon Cohen et Levinthal (1990), l'ACAP est considéré comme la capacité d'une organisation à reconnaître la valeur d'une connaissance externe, à l'internaliser et l'utiliser. Cependant les deux auteurs considèrent que la capacité à identifier et reconnaître la valeur d'une connaissance externe est une priorité pour l'ACAP et essentielle à la survie des organisations dans des environnements dynamiques. Aussi, pour les deux auteurs cette dimension est dépendante des connaissances intérieures. D'ailleurs, la capacité à évaluer et utiliser des connaissances externes est largement liée par les connaissances internes qui permettent de reconnaître la valeur d'une nouvelle information de l'assimiler et de l'appliquer à des fins commerciales (Cohen et Livinthal 1990). D'autres auteurs comme (Kim, 1998 ; Van den Bosch, Van Wijk et Volberda, 2005) ont soutenus ce point ; que la capacité de valorisation est souvent déterminée par des connaissances préalables des employés et cela en intégrant les connaissances technologiques, scientifiques et les savoir-faire de base ainsi que l'expérience accumulées. Cette capacité de valorisation est largement basée sur des processus cognitifs et intuitifs déterminés par les connaissances préalables des individus (Cohen & Levinthal,

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

1990 ; Crossan, Lane et White, 1999). Plus les connaissances de l'individu sont larges et diversifiées, plus grande sera sa capacité d'explorer de nouvelles sources de connaissances (Cohen & Levinthal, 1990 ; Sun et Anderson, 2011).

Pour Zahra et George (2002), l'acquisition est la première dimension de l'ACAP. Les deux auteurs mettent l'accent sur la collecte des connaissances externes. Plus exactement ils la définissent comme la capacité d'une entreprise à identifier, acquérir et exploiter des connaissances externes nécessaires à ses opérations. En résumé Zahra et George (2002), ont rassemblé l'identification des connaissances externes et l'accès effective à celle-ci dans une seule dimension. Entre autres, cette capacité reflète la rapidité et l'intensité des efforts de la société à reconnaître et recueillir les connaissances pertinentes.

Dans une autre étude réalisée par Chauvet (2003), d'autres caractéristiques ont été ajoutées à l'acquisition, que celles qui sont établies par Zahra et George (2002), (l'intensité, la vitesse et la direction). Il prend en considération les investissements antérieurs dans le but d'accroître son savoir, ainsi que la tolérance au risque. En effet, une entreprise qui se fixe comme projet l'acquisition de connaissances externes, doit avoir un niveau de tolérance de risque, qui permet aux employés de mettre en place des actions efficaces sans se soucier des conséquences que cela pourrait engendrer sur leur travail.

Cependant, pour Todorova et Durisin (2007), l'identification des connaissances pertinentes sont engendrées par une attention. D'ailleurs, les deux auteurs ont séparé les deux dimensions identification et acquisition. L'acquisition fait référence aux efforts de l'organisation pour acquérir plusieurs connaissances externes et qui ne sont pas préalablement identifiées comme potentiellement utiles.

2. Deuxième dimension : assimilation des connaissances.

Selon Cohen et Levinthal (1990), l'assimilation est comprise comme un processus incrémental d'apprentissage de nouvelle information. La capacité d'assimilation se réfère à la capacité de l'entreprise à absorber les connaissances Shenkar et al., (1995). D'après Zahra et George (2002), l'assimilation c'est ce qui permet à l'organisation d'analyser, traiter, interpréter et comprendre l'information obtenue des sources externes. L'assimilation des connaissances fait appel à des activités de compréhension, d'interprétation et de confrontation entre les connaissances nouvelles et antérieures (Benhayoun-Sadafiyine, 2016). Selon Zahra et George (2002), les connaissances nouvelles acquises peuvent présenter des lacunes dans le cadre cognitif de l'entreprise. Ce qui engendrerait une incompréhension et donc un retard à l'internalisation de ces connaissances dans

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

l'organisation. Nous retrouvons ici une certaine adéquation avec la définition de Cohen et Livinthal (1999), comme une reconnaissance de la valeur et non une assimilation. Par ailleurs, Cohen et Livinthal (1999) donnent un sens différent à l'assimilation et ils la considèrent comme la capacité de l'organisation à internaliser des connaissances externes reconnues comme utiles à l'entreprise. Todorova et Durisin (2007) proposent une définition semblable à celle de Cohen et Levinthal (1990). Les deux auteurs déterminent l'assimilation fait appel à l'intégration effective des nouvelles connaissances dans la base de connaissances internes de l'entreprise (Todorova et Durisin, 2007).

D'autres études (Huber, 1991 ; Nonaka, 1994 ; Grant, 1996 ; Crossan, Lane et White, 1999 ; Nemanich et al., 2010), ont démontré que la capacité d'assimiler des connaissances nécessite en fait deux types de processus. D'un côté, nous retrouvons des processus comportementaux qui sont plutôt fondamentaux pour accéder à la source de la nouvelle connaissance et se familiariser avec elle. D'un autre côté, nous retrouvons des processus cognitifs qui assurent le niveau d'analyse, d'explication et interprétation ainsi que, la combinaison entre les nouvelles connaissances et les connaissances antérieures (Oumaya et Ghrabi 2016).

3. La troisième dimension transformation des connaissances :

La transformation selon Zahra et George (2002), est l'internalisation d'une nouvelle connaissance, elle désigne la capacité d'une société à développer et à affiner les routines qui facilitent la combinaison des connaissances existantes avec des nouvelles connaissances acquises et d'assimiler son savoir. Lors de cette internalisation les connaissances internes sont enrichies par des connaissances nouvelles, et cela en ajoutant ou supprimant des connaissances ou simplement les interpréter différemment.

Pour Todorova et Durisin (2007), ils suggèrent une définition de la dimension, transformation différente de celle de Zahra et George (2002), la transformation est un processus alternatif qui est mis en marche lorsque l'entreprise est incapable d'assimiler directement les nouvelles connaissances. À noter qu'assimiler pour les deux auteurs fait référence à internaliser. Selon les deux auteurs la transformation est la nécessité de l'organisation d'ajuster au mieux sa base de connaissances intérieures pour pouvoir intégrer de nouvelles connaissances acquises de l'extérieur.

4. Quatrième dimension : L'exploitation :

C'est sans doute la phase la plus importante dans l'entreprise. En effet, selon Cohen et Livinthal (1990), définissent l'exploitation comme l'action à l'application des connaissances acquises. D'après les deux auteurs, les employés doivent être capables d'appliquer ces connaissances apprises

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

récemment dans le but de commercialiser de nouveaux projets. Zahra et George (2002), ont affirmé cette définition et suggèrent qu'une organisation se doit de récolter des connaissances nouvelles dans le but de générer et maintenir un avantage concurrentiel. Cela en établissant des routines et des mécanismes systématiques par lesquelles elle soutient l'exploitation des connaissances sur le long terme.

Cependant, l'exploitation pour Zahra et George (2002), est reconnue en tant que capacité organisationnelle, basée sur les routines qui permettent aux sociétés d'affiner, d'étaler, et d'utiliser les compétences existantes déjà ou d'en créer de nouvelles. Toutefois, l'exploitation ne doit pas être négligée parce qu'elle met en lumière les résultats de la capitalisation des connaissances et les efforts d'assimilation et de transformation (Chauvet, 2003). Dans le tableau qui suit N 8, nous résumons les différentes études réalisées sur les quatre dimensions de la capacité d'absorption :

Tableau 8 Les différents études réalisées sur les dimensions de la capacité d'absorption. Source : Adapté par le chercheur.

Dimensions	Composants	Thèmes	Auteurs
Acquisition	Investissement préalable	Tolérance au risque. Soutien du dirigeant. Formation. Investissement R&D.	Cohen et Levinthal (1990) ; Song et Parry (1993) ; Mowery et Oxley (1995) ; Kim (1998) ; Kavan, Saunders et Nelson (1999) ; Giroud (2000) ; Lahti et Beyerlein (2000) ; Zahra et George (2002) ; Tedorovaet Durisin (2007).
	Connaissance préalable	Répertoires de connaissance. Intensité en connaissance. Expérience du département de R&D. Dernier diplôme des employés.	Song et Parry (1993) ; Dyer et Singh (1998) ; Davenport, De Long et Beers (1998) ; Autio, Sapienza et Almeida (2000) ; Zahra et George (2002) ; Todorova et Durisin (2007).
	Motivation à rassembler des connaissances	Intensité. Observation. Vitesse.	Cohen et Levinthal (1990) ; Mohr et Spekman (1994) ; Stork et Hill (2000) ; Szulanski (2000) ; Zahra et George (2002).
Assimilation	Absorption Compréhension	Interprétation. Compréhension. Formalisation.	Cohen et Levinthal (1990) ; Dodgson (1993) ; Szulanski (1996,2000) ; Kim (1998) ; Lane et Lubatkin (1998) ; Gruenfeld Martorana et Fan (2000).
Transformation	Internalisation Convention	Recodification Remise en question Adaptabilité	Kim (1998); Gruenfeld, Martorana et Fan (2000); Salk et Brannen (2000)
	Utilisation Mise en place.	Engagement de ressources	Cohen et Levinthal (1990); Dodgson (1993); Szulanski

Chapitre 1 : Contexte théorique de la veille stratégique et innovation.

Exploitation		Compétences clefs	(1996, 2000); Kim (1998); Lane et Lubatkin (1998); Gruenfeld, Martorana et Fan (2000).
--------------	--	-------------------	--

Conclusion du chapitre 1 :

Dans ce premier chapitre nous avons tout d'abord, mis en lumière la définition et l'importance de la surveillance de l'environnement. Puis nous sommes penchés sur la veille stratégique, en étalant le contexte théorique de celle-ci. Cela nous a permis de comprendre et de ressortir les types et les avantages de la veille. Dans le deuxième point, nous nous sommes interrogés sur l'innovation, sa définition sa relation avec la création et l'invention et sa typologie. Par la suite nous avons mis en liaison nos deux théories. La littérature de la veille et l'innovation n'est pas très abondante. Cependant, certaines entreprises qui cherchent à innover se trouvent fréquemment confrontées à des incertitudes environnementales, et l'innovation est souvent liée à l'incertitude. D'autres auteurs, montrent que la plupart des innovations résultent d'une recherche d'opportunités et cela, par le captage des signaux faibles et d'informations anticipatives dans un environnement instable.

Aussi, pour pouvoir étudier cette relation nous avons ajouté un troisième élément à notre travail qui est la capacité d'absorption. La dernière section de ce chapitre est dédiée à définir la capacité d'absorption et ses quatre dimensions.

Ce chapitre nous a permis de définir au mieux nos variables donc, le deuxième chapitre sera consacré aux études antérieures de celles-ci.

Chapitre 2 :
Études antérieures sur la veille stratégique et
innovation

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

Introduction au chapitre 2 :

Pour faire face à l'augmentation de la pression concurrentielle et l'accélération des cycles d'innovation, les entreprises doivent faire des choix qui se relèvent être complexes et difficile pour celle-ci. De ce fait les organisations prennent appui sur les différents outils d'aide à la prise de décision afin d'appuyer leur choix. Le deuxième chapitre intitulé « les études intérieures sur la veille stratégique et l'innovation ». S'articule autour des recherches et modèles d'études qui se sont réalisées sur les deux thèmes. Il aborde en premier temps le processus de la veille stratégique, expose par la suite les travaux réaliser sur processus. En troisième section ce chapitre renvoie et ressort les six modèles de l'innovation qui ont marqué l'histoire du management. Pour finir, il met en évidence les recherches réalisées sur la capacité d'absorption.

En premier volet, nous avons donné une vision sur les déterminants du processus de la veille stratégique, en expliquant chaque phase de celui-là. Par la suite nous avons étalé les différentes études et recherches établies sur la veille.

Le second volet, concerne le développement du processus d'innovation. Dans cette section, nous allons tout d'abord donner une définition de ce processus, puis nous exposons les six générations du processus en mettant en lumière chaque modèle avec ses avantages et ses inconvénients.

Le dernier volet de ce chapitre, c'est le cadre théorique de capacité d'absorption. Dans cette section nous allons ressortir les différentes études réalisées sur celle-ci. Cela, en visant le développement du concept de la capacité d'absorption, et mettre en revue la littérature ainsi que les différents modèles qui ont traité le sujet.

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

Section 1 : La veille stratégique en tant que processus :

Dans le monde du savoir, la transmission et l'accumulation des connaissances jouent un rôle important, pour assurer un développement et une pérennité de l'entreprise. Afin d'accumuler cette connaissance l'entreprise a besoin d'être informée des changements produits dans son environnement interne ou externe.

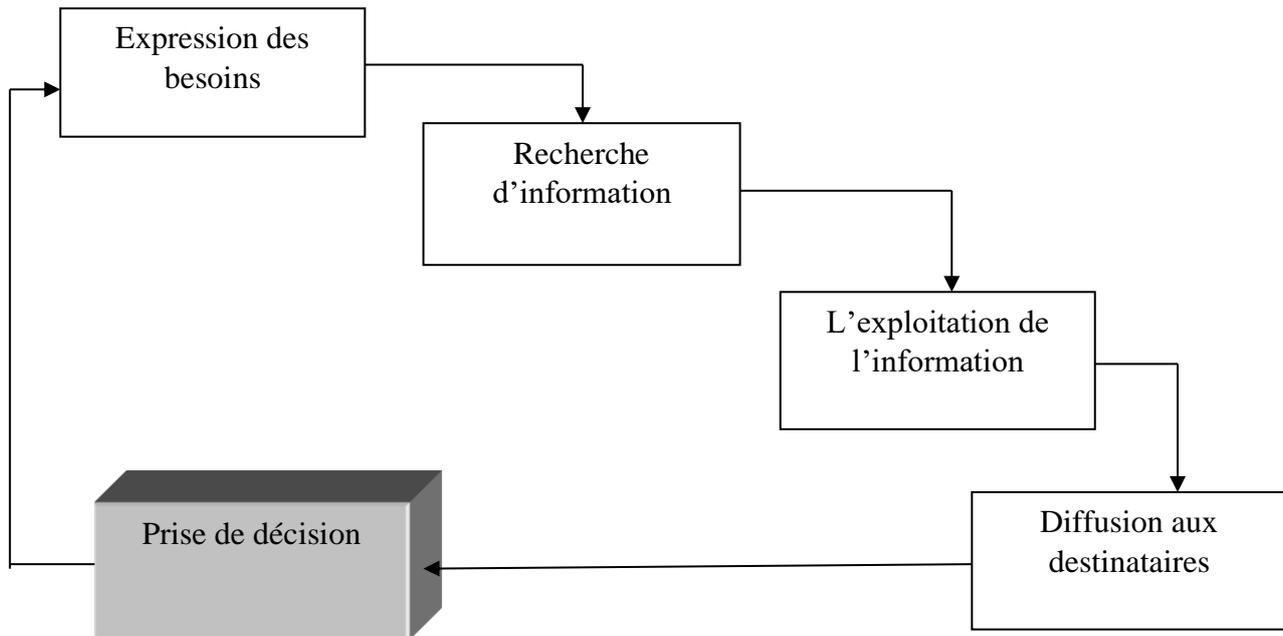
2-1-1 : La veille stratégique comme un cycle du renseignement :

La veille stratégique peut être reconnue comme une démarche rigoureuse, continue et fréquentative visant à la surveillance active de l'environnement (technologique, commercial, concurrentiel,) (Prat et Bonnard, 2003). D'après une enquête faite sur le terrain par Raymon et Lesca (1993) il résulte dans une situation répétitive dans leur recherche que les dirigeants avouent souvent ne pas savoir précisément en quoi consiste l'activité de la veille, ni comment mettre en place ce système. De ce fait, Raymon et Lesca (1993) ont distingué deux situations, auxquelles les chercheurs se trouvent confronter, lorsqu'ils interviennent dans une entreprise afin de concevoir ou mettre en place un système de veille stratégique. Dans une 1^{ère} situation l'entreprise prétend être à l'écoute de son environnement, mais en étant incapable de décrire cette réalisation. Dans la 2^{ème} situation l'entreprise reconnaît ne pas être sensible aux activités de la veille stratégique.

En effet, plusieurs modèles de veille stratégique ont été mis en lumière au fil des années dans la littérature mais la majorité de ces modèles s'inspire d'une démarche largement connue sous le nom du « cycle du renseignement ». Selon Alquier et Salles (1997) ce cycle comprend quatre étapes : l'expression des besoins, la recherche d'informations, l'exploitation (vérification, traitement, analyse et synthèse) et la diffusion aux destinataires, le but reste le même, c'est la prise de décision et l'action. Le figure N°6 nous démontre l'enchaînement entre les différentes étapes du cycle, il servira de base à la majorité des modèles de veille dans la littérature, il est simple, claire et limiter mais il n'en reste pas moins incomplet.

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

Figure 6 : Les étapes du processus de veille selon le cycle d'information Source : (Alquier et Salles, 1997)

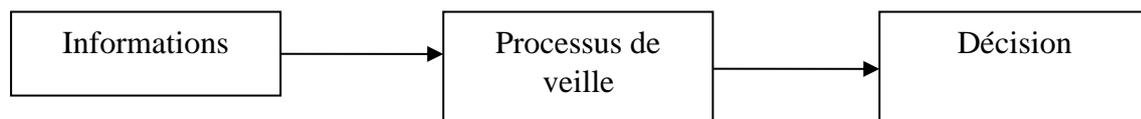


Les auteurs ont constaté que le processus de veille est plus complexe qu'il apparaît. D'ailleurs plusieurs chercheurs se sont focalisés uniquement à détailler une seule étape du processus de veille, et cela en gagnant en simplicité et compréhension, même-ci cela peut conduire à négliger les autres phases du système et ne permettant pas la prise en compte de ce dernier dans sa globalité. D'un autre côté d'autres auteurs, proposent une approche plus globale du système de veille, dans ce cas les modèles produits relèvent une vision générale du processus, mais n'arrive pas à fournir des descriptions pointues de chacune des phases qui le composent (Alquier et Salles, 1997).

2-1-2 : Les différentes étapes du processus de la veille stratégique :

Le processus de veille stratégique a pour but de transformer une information brute en information utile à la décision.

Figure 7 : Processus de veille, de l'information à la décision. Source : Réaliser par le chercheur.



Le processus de veille transforme les informations collectées sous forme de données en informations décisives, il passe par plusieurs étapes, et selon Lesca (1994) la complexité de la veille stratégique est ressentie sur ces différentes étapes du processus (ciblage, traque, circulations et exploitation)

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

La première phase : Elle permet de caractériser l'environnement, et cela en limitant et précisant les dimensions sur lesquelles l'écoute sera focalisée en repérant les sources d'information en fonction des besoins établies par les managers. Tout cela est connu sous le thème du ciblage, il est très important avant de commencer une recherche de bien cerner le besoin d'information, il s'agit d'une étape très délicate et très importante ou les veilleurs doivent reformuler ensemble les besoins pour assurer la même vision et écarté toute ambiguïté. Et cela, en spécifiant l'orientation, l'écoute de l'environnement, l'identification des acteurs et les différents axes à surveiller, l'entreprise mettra en relation la stratégie de l'entreprise à ses activités de veille. Toutefois, la difficulté du ciblage résulte d'un ciblage très étroit donc il ne correspond pas aux inquiétudes des décideurs alors on se retrouve dans un manque d'information, ou un ciblage est trop large est là on se retrouve noyé sous les informations. Dans tous les cas le type d'information à surveiller doit être en adéquation avec la stratégie de l'entreprise.

La deuxième phase, la collecte d'information ou la traque de l'information, c'est une phase du « terrain », elle permet de mobiliser la plupart des acteurs de l'entreprise, pour rechercher, détecter, collecter et sélectionner des informations qualifiées brutes, à ce stade du processus. Tout d'abord il faudra déterminer les sources de l'information disponibles et pertinentes, il peut s'agir des sources formelles comme les revues, ouvrages, presse, site web base de données, comme des sources informelles colloques, expositions etc. Elles peuvent être internes comme externes à l'entreprise, généralement elles sont exploitées selon leur qualité. Dans cette étape les informations commencent à être collectées suivant divers critères, comme la pertinence, la fiabilité et l'actualité de celles-ci. Elles consistent aussi à désigner les personnes adéquates pour la collecte des informations sur un environnement ciblé et cela en leur attribuant des missions, des outils et méthodes utiles. En général, les informations sont recueillies, à l'extérieur de l'entreprise mais aussi à l'intérieur. Selon (Aguilar, 1967 ; Weick et Daft, 1983) la recherche de l'information dans une organisation scientifique doit distinguer quatre modes d'analyse, une vision non orientée, un visionnage conditionnel, une recherche informelle et une recherche formelle (Choo, 1999). Mais la difficulté réside à détecter les signaux faibles, les informations stratégiques et cela revient au manque de formation et l'incompréhension de la cible. Aussi lors de la sélection de ces informations, la fiabilité des sources des informations doit être évaluées. L'idée est d'avoir des informations issues de diverses sources.

La troisième phase : Le traitement de l'information, une étape décisive et finale dans le processus, il vise l'action et la prise de décision par l'analyse des informations collectées. Cette démarche est très importante puisqu'elle permettant de mettre en opérations les informations brutes et cela en leur donnant un sens et une interprétation. La 3^{ème} phase comprend deux étapes, La 1^{er} étape appelé

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

création, les données sont mémorisées dans la base des données de l'entreprise et cela après avoir été exploitées, traitées, analysées et à nouveau sélectionnée afin de retenir que les informations pertinentes à la prise de décision. Ensuite il s'agit de synthétiser toutes ces informations interpréter et de les mettre en forme comme une note de veille, une lettre d'information ou une alerte.

La 2^{ème} étape, est la mise en mouvement de l'information, c'est-à-dire la communication, la circulation et la diffusion de celles-ci. C'est une étape interne à l'entreprise puisqu'elle consiste à rendre les informations collectées dans l'environnement accessible aux décideurs et cela en utilisant le système d'information approprié pour le traitement et l'analyse des données. Le produit de la veille est ensuite diffusé aux destinataires. La diffusion est une étape essentielle du processus de veille, qui consiste à mettre les informations à disposition des utilisateurs potentiels. Si elle n'est pas réalisée correctement elle réduit à néant l'efficacité de la surveillance (Lesca, Kriaa, Casagrande 2010 ; Leymarie 2012 ; Amabile 1999). La difficulté ici c'est on se retrouve face à une surcharge d'informations brutes, ce qui engendre un manque d'analyse, de traitement et de diffusion.

La quatrième phase, correspond à la prise de décision. Selon Simon (1968) dans sa théorie de la décision il mentionne que dans une situation donnée les décideurs ne choisissent pas la meilleure solution mais la solution la plus satisfaisante, et cela en prenant en compte le degré de l'information, leurs motivations et leurs capacités réelle d'action. Et d'après Ansoff (1976), il propose un classement des décisions selon trois catégories ;

- Les décisions stratégiques prises par la direction générale de l'entreprise, concernent les orientations générales de l'entreprise.
- Les décisions tactiques prises par le personnel d'encadrement de l'entreprise. Elles ont une implication sur le moyen terme et des conséquences importantes pour l'entreprise.
- Les décisions opérationnelles sont des décisions prises quotidiennement avec un risque mineur généralement elles sont prises par des employés.

De ce fait, la prise de décision par le biais de la veille stratégique, peut-être une décision stratégique (comme le cas de notre recherche), ou une décision tactique ou opérationnelle. Elle permet aussi de vérifier que la surveillance est adaptée aux activités et projet de l'entreprise (Lesca, Kriaa, Casagrande 2010 ; Leymarie, 2012 ; Amabile, 1999). Toutefois, dans certain cas les informations collectées restent marginales car les décideurs ont du mal à transformer et interpréter les signaux faibles en résultat optimal (Lesca et al., 2003).

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

2-1-3 : La mise en place d'un système de veille stratégique :

Il existe deux types de processus de veille stratégique : un processus formel et un processus informel. Dans le cas d'un système purement formel et structuré, cela implique que l'entreprise connaît à priori ses besoins et qu'elle a identifié ses cibles et les personnes concernées par le processus de la veille. Ce qu'amène à avoir des veilleurs déjà désignés et un processus de veille clairement identifié ainsi qu'une information centralisée. Et plus le processus est formalisé mieux il permettra d'analyser avec précision les problèmes identifiés. De ce fait, le processus formel aide à cibler les informations selon les besoins de la stratégie et du management. Mais d'un autre côté c'est un système coûteux en termes de mise en place, de maintenance, et de formations et un retour sur l'investissement difficile à évaluer.

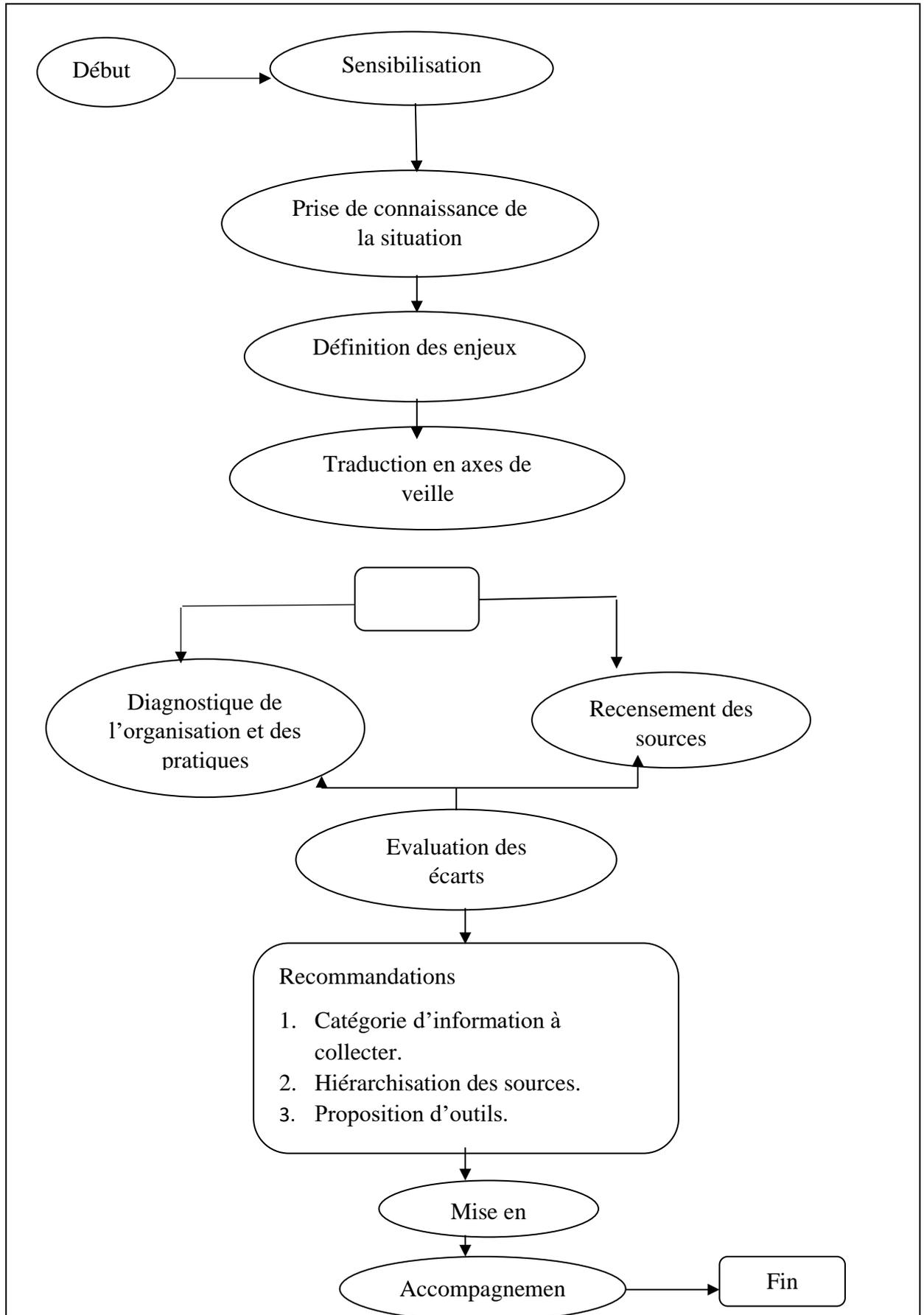
Le processus de veille informel soutient les informations informelles comme orales ou les rumeurs. C'est un système peu coûteux en termes de mise en place et maintenance. Ce processus est caractérisé par une liberté dans la prise de décisions, où aucune procédure n'est mise en place chaque employé décide à sa manière et selon ses performances et ses compétences (Guechtouli, 2014).

La mise en place du système de veille :

La norme XP X 50-053 (1998) met l'accent sur la mise en place du système de veille, en présentant les dix étapes nécessaires pour réaliser cette démarche. La norme XP X 50-053 (1998) préconise la mise en place d'un système de veille stratégique sous la forme d'un logigramme schématisé dans la figure N°2.3, quelques années plus tard, Lesca et al., (2003) ont développé une autre méthode pour la mise en place du système de veille stratégique. Ils proposent une approche stratégique de l'information à travers la mise en place d'un processus de veille stratégique. Lesca (2003), propose un modèle conceptuel d'implantations de veille stratégique, en diminuant le modèle de La norme par quatre étapes. Le but de ce modèle est de former le personnel de l'entreprise à créer du sens à partir des signaux faibles. Les résultats apportés par cette méthode sont satisfaisants. Ils ont permis une implantation simple et rapide du processus de la veille stratégique en apportant des réponses aux interrogations des dirigeants (Alphonse, 2012 ; Lesca et al., 2003).

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

Figure 8 : Mise en place du système de veille stratégique. Source : Norme XP X 50-053



Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

Section 2 : Les différentes études réalisées sur le processus de veille stratégique :

Plusieurs auteurs ont proposé des méthodes ou modèles, pour la réalisation de la veille stratégique ou la surveillance de l'environnement. Comme nous l'avons cité plus haut, certains chercheurs ont étudié le processus complet, d'autres se sont focalisés sur une seule phase du processus afin de mieux concevoir chaque étape du processus. Les premiers modèles ont fait leur apparition dans le monde de la science de l'information, leur objectif était de traiter l'environnement et de concevoir un modèle général d'analyse des pratiques d'accès à l'information. En se développant, d'autres modèles ont vu le jour et s'inscrivent dans le champ des sciences de la gestion et du management. Leur objectif est de rendre plus efficace le comportement des professionnels face à l'information stratégique.

2-2-1 : les différents modèles :

1. Strategic information scanning system Aaker (1983) :

Aaker (1983) propose une méthode (Strategic Information Scanning System SISS), un genre de système d'information stratégique formel, pour améliorer l'efficacité de la surveillance de l'environnement. Le développement d'un tel système comporte six étapes : les deux premiers précisent le besoin d'information et les sources, ensuite les deux d'après identifient les participants du système en assignant les tâches, et enfin les deux dernières concernent le stockage, le traitement et la diffusion de l'information. L'objectif de la méthode SISS est de capturer et d'utiliser les informations profitables à l'organisation par un faible coût. Le système permet à l'organisation d'accéder et d'utiliser des informations potentielles, ainsi d'accroître la motivation et l'efficacité individuelle, d'accorder plus d'attention à la surveillance et assurer que les informations utiles ne sont pas perdues et cela en les fournissant à un système de stockage, qui inclut un système de diffusion afin de fournir l'information aux dirigeants. C'est un système qui ressemble de près au cycle d'informations ou le processus de la veille stratégique. Les limites de ce modèle sont que les participants doivent surveiller toutes les sources qu'ils affrontent. (Aaker, 1983).

2. Environmental scanning de Jain (1984) :

Selon Jain (1984) la surveillance de l'environnement est importante pour la planification stratégique. L'étude est marquée par un modèle proposé par Jain (1984) centré sur les quatre phases suivantes « primitive, ad hoc, réactive and proactive » le tout résumé dans un tableau, la réalisation de l'étude s'est faite sur une période de deux ans en impliquant des entretiens et entrevues personnels auprès de 37 cadres supérieures et 11 gestionnaires de grande entreprises aussi, 500 questionnaires ont été

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

envoyés aux différents chefs de direction dans différentes entreprises, au final 188 entreprises ont répondu au sondage. Les principales conclusions de l'étude révèlent que le modèle est marqué par quatre phases où le balayage progresse d'une phase à l'autre, englobant des améliorations explicites à la fois dans la collecte et dans la formulation d'une stratégie

En effet, dans la phase première, l'environnement est pris comme tel sans faire la différence entre les informations stratégiques et non stratégiques. La deuxième phase est caractérisée par la gestion des informations, et cela en faisant attention à l'environnement en étant sensible aux informations sur des sujets particuliers afin d'améliorer la compréhension des événements. La phase trois est l'étape de Environmental scanning on commence à scanner et analyser les informations, et s'intéresser à l'environnement. Toutefois l'entreprise dans la phase quatre, pratique l'analyse environnementale en employant un effort structuré et en mettant une distinction entre le Macro et le Micro-scanning (Jain, 1984)

Ce modèle peut être utilisé avec quatre types d'environnement « économique, Technologique, politique (y compris réglementaire) et Social » l'objectif de Jain (1984) et de déterminer les tendances et les informations pertinentes de chaque zone. Il présente l'application du modèle par rapport à l'environnements cités. Cependant pour tout ce qui concerne les sources d'information il résume les différentes sources allant de plus importantes ou moins importantes. Il propose de désigner une personne responsable du scanning, afin qu'elle puisse identifier et relever des publications qui sont déjà déterminées. Toutefois, ce modèle dévoile les différentes techniques pour analyser les informations et signale les problèmes qui peuvent surgir lors de la réalisation d'un processus de scanning dans l'entreprise. L'objectif est de construire un outil d'aide à la décision pour l'entreprise cependant l'activité de veille stratégique sert uniquement à la planification stratégique mais ne permet pas de donner des éclairages sur le futur proche. Le scanning environnemental est vu comme un art donc il est nécessaire que cette tâche doive être entreprise par des personnes responsables et formées pour cela. Toutefois, la mise en pratique de ce modèle n'est pas mise en lumière. (Jain, 1984).

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

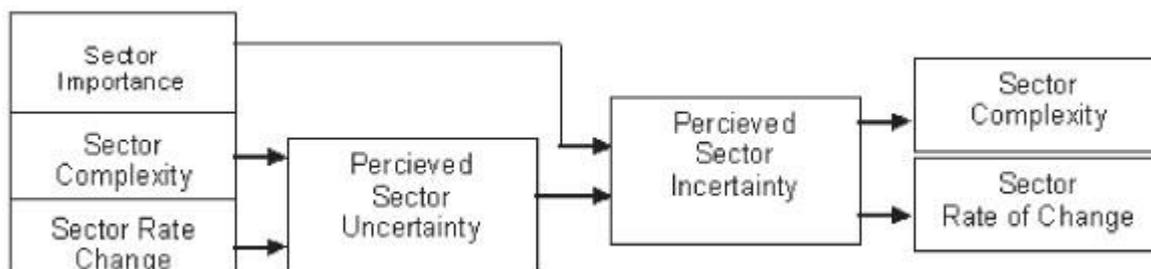
Four phases in the evolution of environmental scanning			
Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
Primitive	<i>Ad hoc</i>	Reactive	Proactive
Face the environment as it appears	Watch out for a likely impact of the environment	Deal with the environment to protect the future	Predict the environment for a desired future
Exposure to information without purpose and effort	No active search. He sensitive to information on specific issues	Unstructured and random effort. Less specific information collection.	Structured and deliberate effort. Specific information collection. Pre established methodology
Scanning without an impetus	Scanning to enhance understanding of a specific event	Scanning to make an appropriate response to markets and competition	Strategic scanning to be on the lookout for competitive advantage

Figure 9 Modèle Evolution de l'Environmental Scanning. Source : Jain (1984)

3. Chief Scanning Behaviour Daft et al., (1988)

Daft et al., (1988) ont créé un modèle, qu'est orienté sur l'analyse environnemental et le secteur économique plus précisément il s'est focalisé sur les secteurs suivant (Secteur social, secteur économique, secteur démographique, secteur fournisseur, secteur clients et secteur industriel, bancaire, etc). Le but est qu'ils puissent traiter les informations En attendant une certaine performance. Ce modèle a été réalisé par une étude où les hauts managers de 50 entreprises industrielles américaines ont été interrogés par rapport à leurs perceptions de l'incertitude stratégique dans six secteurs environnementaux différents et à la fréquence et le mode veille utilisé pour chaque secteur. L'objectif est de rendre l'incertitude et l'ambiguïté et cela en limitant les secteurs de l'environnement de l'entreprise. Dans cet article les auteurs recommandent de spécifie les secteurs et tente d'argumenter que les caractéristiques structurelles peuvent apporter de l'aide à l'organisation. Néanmoins ils ne fournissent aucune méthode pour déterminer ces secteurs.

Figure 10 Modèle Chief Scanning Behaviour Source : (Daft et al. 1988).



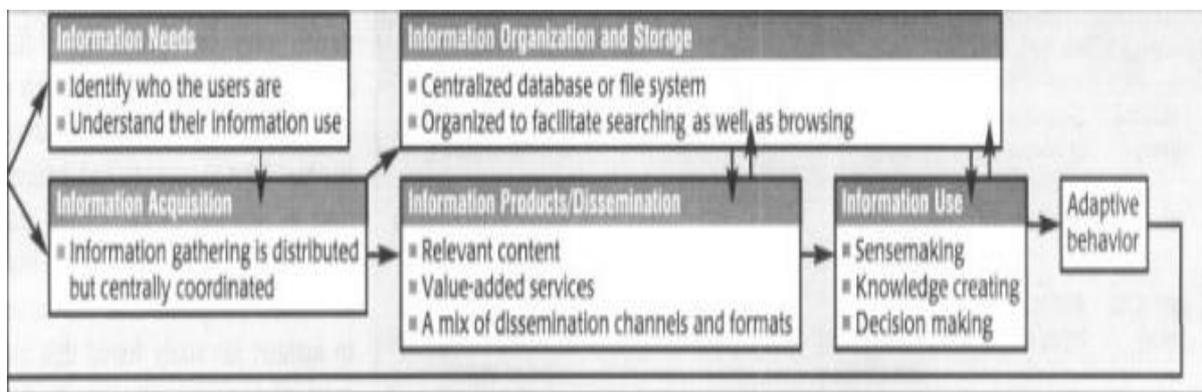
Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

4. Information management in environment scanning Choo (1999)

Choo (1999), a focalisé son étude sur la notion du besoin de l'information. L'auteur a précisé que la gestion de l'information pour que l'analyse de l'environnement soit efficace, doit contenir et adapter quatre modes de visualisation et de recherche. Les données de cette étude ont été recueillies par une enquête à l'échelle nationale basée sur des entretiens avec 67 managers.

Dans ce modèle nous retrouvons tout d'abord la visualisation non orientée qui aide l'entreprise à avoir une vision plus développée et une étude d'environnement plus large. Ensuite, la vision conditionnée afin de détecter les tendances et les opportunités précoces sur le problème émergent. Aussi, nous retrouvons la recherche informelle qui assiste l'organisation à évaluer son impact potentiel. Finalement, la recherche formelle recueille toutes les informations adéquates pour une prise de décision intelligente. Cependant, nous remarquons que l'auteur dans ce modèle s'est focalisé surtout sur la recherche et le besoin de l'information dans différents environnement socio-économique et a négligé les autres étapes du processus.

Figure 11 Information management in environment scanning (Choo, 1999).



D'autres auteurs se sont intéressés à la surveillance environnementale et cela en proposant d'autre modèle nous les résumons dans le tableau qui suit :

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

Tableau 9: les différents modèles de la surveillance de l'environnement. Source : Adapter par le chercheur depuis (Lesca, 2003 et Ayachi, 2007).

Auteurs\année	Modèles	Résultat
Thiétart (1984)	Processus de surveillance de l'environnement	Son point de départ et le besoin de l'information, et non la veille stratégique, plus exactement l'information stratégique, une demande formulée par les décideurs. Mais ne représente pas une idée mise en commun ni d'interprétation collectif.
Gilad et Gilad (1988)	Business Intelligence System	Un modèle qui se compose de cinq fonctions : collection, évaluation, stockage, analyses, dissémination. Les auteurs délimitent l'environnement afin de diminuer la quantité des données à recueillir. Le besoin de l'information est bien défini selon les préoccupations et les intérêts de chaque niveau de l'organisation. Les sources d'information sont identifiées.
Jakobiak (1992)	Modèle 4S : Structure de Surveillance Sectorielle Systématique	Les recherches de Jakobiak sont plus portées sur la veille technologique. Il part du point d'une surveillance Sectorielle, il reste plus ou moins sur un modèle qui se rapproche du cycle de renseignement. L'auteur insiste sur l'idée d'avoir un réseau d'experts afin que les informations soient bien analysées.
Elenkov (1997)	Model of Scanning Behaviour	L'auteur présente un modèle de comportement du processus de scanning. Il s'intéresse aux éléments avec lesquels l'entreprise a des contacts directs, ainsi que les secteurs qui affectent l'entreprise d'une façon indirecte. Il explique que l'environnement est vu selon les perceptions des individus.

2-2-2 : D'autres études sur le processus de la veille stratégique

D'autres auteurs ont développé le processus de la veille stratégique et son influence dans les entreprises. Nous retrouvons parmi eux ; Jacques Villain (1989) « L'entreprise aux aguets », Jacques de Guerny et Raymond Delbes (1993) « Gestion concurrentielle, pratique de veille », Bruno Martinet et Yves-Michel Marti (1995) « L'intelligence économique, les yeux, les oreilles de l'entreprise » et François Jakobiak (1992), auteur de nombreux ouvrages sur la veille technologique. Ainsi que

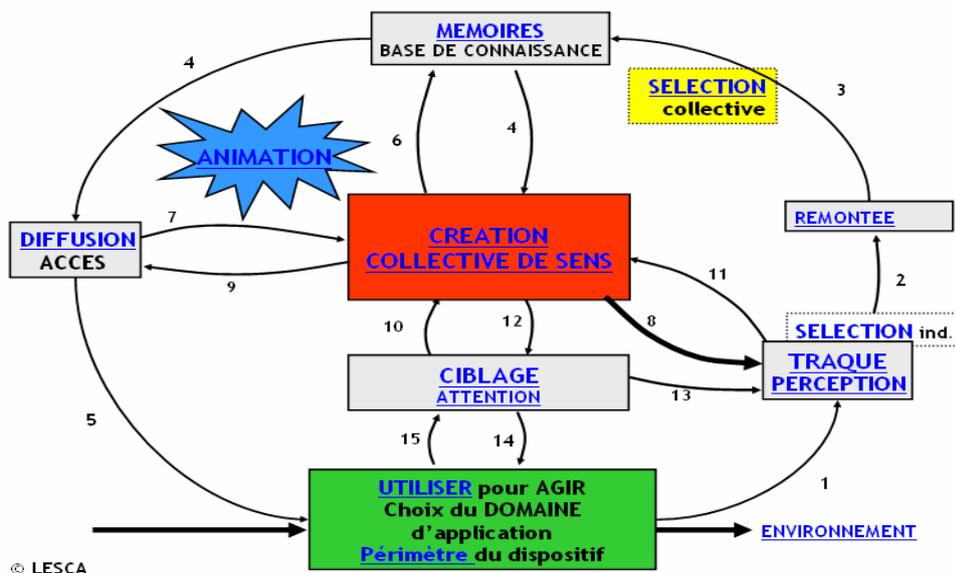
Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

Humbert Lesca qui a réalisé plusieurs études sur le processus de veille stratégique, il a développé plusieurs modèles en France, il est l'un des premiers à avoir développé le concept de veille stratégique dans son livre : " Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise " paru en première édition en 1986. Ses travaux se sont poursuivis et ont été notamment marqués par son livre sorti en 1994 : " Veille stratégique et L'intelligence de l'entreprise ".

1- Méthode L.E.SCAanning : Lesca (2003)

Cette méthode est apparue ces dernières années, développées par Lesca (2003) dans le laboratoire Centre de recherche appliqué à la gestion CERAG à l'université Alpes Grenoble. La méthode L.E.SCAanning est d'avantage orientée vers l'anticipation. C'est une méthode développée en utilisant la veille Anticipative-Stratégique-Intelligence Collective « VAS-IC ». Ce processus dans lequel les individus traquent, perçoivent, provoquent et utilisent des informations pertinentes concernant leur environnement extérieur ou les changements pouvant s'y produire fréquemment, dans le but de renforcer une compétitive durable. Ce procédé a été conçu, réalisé et validé pour prendre en compte progressivement les caractéristiques suivantes : Anticipation, création collective de sens et interprétation collectives des informations sélectionnés. La figure N 12 ci-jointe visualise les fonctions principales.

Figure 12 : Méthode L.E. SCAanning. Source : Lesca, 2003.



La figure N° 12 représente un système avec boucles rétroactives, ou nous retrouvons les principales étapes du cycle de renseignement schématisé plus haut par Alquier et Salles (1997), figure N5 (Expression du besoin, recherche d'information, l'exploitation de l'information, diffusion aux destinataires et enfin prise de décision), à l'exception de deux nouvelles étapes, création collective de

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

sens et animation. Cependant, les flèches dans le schéma affichent le fait que c'est un processus d'apprentissage collectif c'est-à-dire un processus d'interactions sociales qui a pour projet et/ou résultat la production de nouvelles connaissances. Lesca et son équipe ont modifié les appellations du cycle, comme nous le remarquons sur le schéma. Nous le résumons dans le tableau qui suit les différentes étapes de la méthode L.E. SCAanning ;

Tableau 10: Les différentes étapes de la méthode L.E.SCAanning. Source : Adapter par le chercheur depuis Lesca 2003.

Les étapes	Définition des étapes
Utiliser pour agir	Cette étape a pour objectif de choisir, quelles activités de l'entreprise ou quel processus doit être renforcé par la veille stratégique anticipative- Intelligence Collectives.
La création collective de sens	Est une opération collective au cours laquelle sont créés des connaissances et de la valeur ajoutée par les participants à des séances de travail collectif. Elle fait partie de l'intelligence Collective. Son objectif fondamental est de transformer les signaux faibles en forces majeures pour la prise de décision. C'est pour cela qu'elle est située au centre de la Figure N°13
Ciblage	Les informations utilisées pour la création collective de sens doivent être captées ou traquées. Le ciblage doit être une opération collective, portons leur attention en priorité.
Traque	Le mot « traque » est une autre façon de désigner le captage, la recherche active des informations ou signaux faibles dans l'environnement de l'entreprise. Néanmoins la différence dans cette étape c'est que l'environnement et les canaux d'informations sont déjà cibles, il suffit juste de traquer les informations adéquates.
Sélection	Les informations traquées sur l'extérieur de l'entreprise généralement elles sont nombreuses et grande partie d'elles inutiles et nuisibles à la décision. C'est pour cela qu'elle doit être sélectionner et traiter. Dans la méthode L.E.SCAanning. La sélection se fait en deux phases, tout d'abord une sélection individuelle, réalisé par chacun des traqueurs, en suite une sélection collective qui se fera en groupe pour une prise de décision appropriée.
Mémoires	Désigne toutes les bases de données ou les informations sont stocker et mis à jour ainsi que les mémoires informelles comme la connaissance acquise par les individus.

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

Remontée	C'est l'opération de transmission des informations recueillies, depuis les traqueurs vers les utilisateurs potentiels des informations.
Diffusion	C'est l'opération par laquelle une personne ou animateur fournit une information nouvelle, un commentaire, une connaissance utile pour l'action ou pour la création du sens. À un destinataire ou un utilisateur potentiel.
Animations	Voici un thème qui n'a pas été motionné auparavant. C'est un fonctionnement où le facteur humain y joue un rôle central et décisif. Donc le dispositif doit être animé par une personne ou plusieurs. L'une des tâches est la mesure des performances du dispositif VAS-IC.

Cette méthode se caractérise principalement par l'anticipation et non par la prévision d'événement, elle est susceptible de se produire par des signaux faibles et des informations ambiguës. Son objectif est de les transférer en forces décisives pour les managers. D'où l'utilisation du traitement des informations et la création collective du sens et l'interprétation collective afin d'assurer une Intelligence Collective. Cependant la méthode L.E.SCAanning privilège le mode Alerte ou Traque principalement. Ce qui explique que c'est la Traque qui est l'élément déclencheur, et qui permet d'être en mode veille. D'ailleurs, Janissek et al., (2003) ont développé un intérêt pour l'étape Traque, en utilisant le Web et les nouvelles technologies pour développer la veille anticipative et Intelligence Collective en ajoutant un savoir-faire supplémentaire à la méthode L.E.SCAanning. Il s'agit de rechercher des informations avec précision et des signaux faibles, mais la question est comment utiliser Internet à notre intérêt. L'étude s'est faite dans des PME (Petites et Moyennes Entreprises), dans une période de quatre à six mois, l'objectif principale est de travailler sur le Site Web de l'entreprise par différentes formules, via messagerie, surveillance des sites, dans le but d'attirer la curiosité des visiteurs du Site Web, en vue de provoquer l'émergence d'informations à caractère anticipatif. L'utilisation de cette méthode se résume à provoquer des informations et cela en créant des formulaires envoyés par Courriel, lancer des discussions via messagerie. Le problème rencontré par l'utilisation d'Internet comme source d'information anticipative demeure encore difficile. Puisque souvent les entreprises sont victimes d'une surcharge d'informations et en même temps un manque d'informations pertinentes et anticipatives. D'un autre côté la méthode L.E.SCAanning a servi de base pour des études d'implantation de cellule de veille stratégique au sein d'une entreprise.

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

2-2-3 : Autres recherches :

Prat et Bonnardel (2003) ont démontré l'influence de la veille stratégique sur le processus de la conception dans une de leur recherche. Le but est de dévoiler les tendances du marché, afin que le produit soit en meilleure adéquation avec celui-ci lors de sa sortie. Ils ont ajouté au processus de la veille stratégique basic, deux nouveaux éléments : les réseaux internes et les réseaux externe, comprenant des émetteurs et des récepteurs et de l'information qui est le cœur du processus. Des recherches ont démontré que sauvent les informations qui sont à l'intérieur de l'entreprise, alors que les auteurs dépensent de l'énergie à la cherchées en extérieur.

Prat et Bonnardel (2003) sont inspirés de la démarche de conception proposée par Améziane Aoussat en ajoutant les flux d'information issus des différentes veilles. L'étude a été réalisée dans une entreprise de manufacturière, développement et fabrication des produits d'électroménager. La démarche de la veille commence par la surveillance de l'environnement et cela dans le but de mieux identifier les besoins de l'entreprise. Le fait d'avoir une cellule de veille stratégique au niveau de l'entreprise est un avantage pour mieux connaître l'environnement, et détecter les opportunités et les menaces. Mais en même temps l'entreprise doit mettre en place un processus de gestion d'information au sein de la firme afin de mieux gérer les flux d'information provenant de différentes veilles.

2- Strategic early warning system (SEWS) : Schwarz (2005) :

Dans l'étude réalisée par Roland (2003), il a constaté que l'absence d'un programme SEWS a été identifié comme l'une des principales causes d'échec de la planification stratégique.

Le Système d'Alerte Rapide Stratégique (SEWS) est un système créé par Schwarz (2005) dans le but d'aider les organisations à faire face au « gâchis », en particulier avec des discontinuités ou des surprises stratégiques cela en détectant les signaux faibles. SEWS permet aux organisations de réagir stratégiquement à l'avance. L'étude du modèle a été menée dans une subdivision d'une multinationale société d'électronique ayant son siège en Allemagne. L'objectif est d'identifier les premiers signes d'un éventuel changement environnemental et de détecter les changements environnementaux déjà en cours. Si "des signaux faibles" ont été détectés à travers un système d'analyse de l'environnement il est important de surveiller ces constatations et d'en faire le suivi. L'analyse de l'environnement est la première étape de la collecte d'information dans un SEWS

Le SEWS reste essentiellement axé sur la détection des tendances. Par conséquent, il est particulièrement important de comprendre la nature précise des tendances. En général, il y a deux définitions des tendances. La première est une définition classique, percevant une tendance comme

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

une tendance sociétale permanente et fondamentale. La deuxième est une définition tendance " moderne " traite une tendance comme la tendance à court terme, phénomène, par exemple dans la mode ou la musique.

Le SEWS se compose de trois phases : La première phase se caractérise par la collecte d'informations sur les signaux faibles, tendances et enjeux.

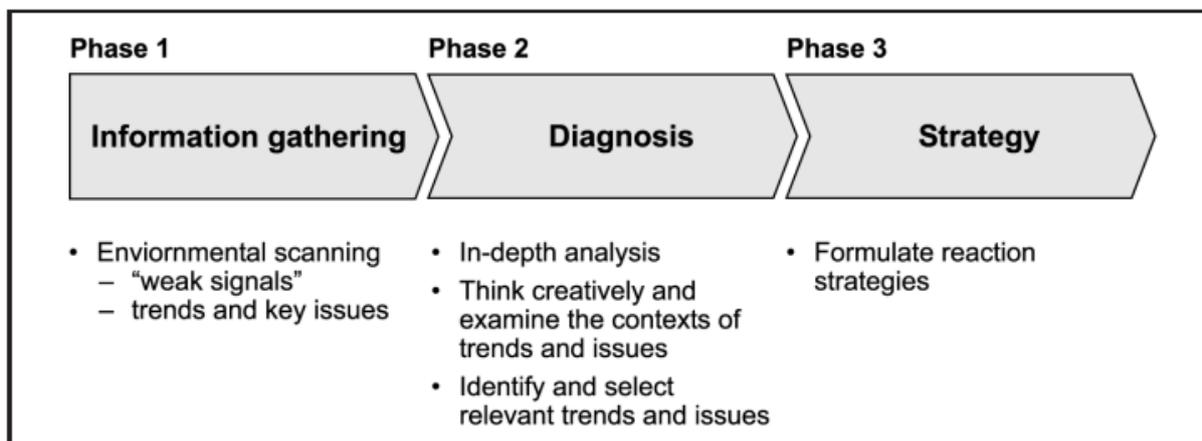
La deuxième phase est une phase de diagnostic, qui se caractérise par trois étapes.

- La première étape contient une analyse approfondie de la tendance ou de l'enjeu, en examinant le noyau, les divers aspects de la question et les contextes de ce phénomène. L'objectif est d'avoir une idée du potentiel possible l'évolution d'une question ou d'une tendance.
- La deuxième étape a plusieurs objectifs. Tout d'abord, faudrait essayer de réfléchir de façon créative à la façon dont une tendance ou une question particulière pourrait être abordée et évoluée. Ensuite, la nature des contextes doit être examinée afin de pouvoir regrouper plusieurs tendances et/ou enjeux.
- La troisième étape c'est la phase de diagnostic, il est important d'identifier et sélectionner les tendances et les enjeux qui sont particulièrement pertinents.

Enfin, la troisième phase du SEWS décrit la formulation d'un plan d'action d'une stratégie appropriée pour réagir aux tendances et aux problèmes qui ont été identifiés et étiquetés comme importants.

L'étude de cas indique qu'une mise en œuvre d'un SEWS avec une forte participation et d'un changement de mentalité face à l'avenir, pourrait contribuer à rétablir l'équilibre entre l'organisation et son environnement et en veillant à ce que cet équilibre soit maintenu. Les deux points négatifs de ce modèle sont que la notion de ciblage est inexistante et la collecte de l'information de terrain est marginalisée (Schwarz, 2005).

Figure 13 : SEWS processus. Source : (Schwarz, 2005).



Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

2-2-4 : les différentes études sur la veille stratégique dans les entreprises algériennes :

La mondialisation, l'ouverture des marchés ont rendu la concurrence de plus en plus accrue, ce qui a remis en cause la pérennité des entreprises algériennes et difficultés à maintenir leurs places dans ce marché. Afin d'assurer leurs compétitivités et leurs survies, elles doivent mettre en place un système de surveillance environnementale. La veille stratégique est l'un des moyens le plus efficace pour cette tâche. Plusieurs études se sont réalisées sur le processus de veille au sein de nos entreprises. L'état algérienne a fourni quelques efforts notamment par la création d'une Direction Générale de Veille Stratégique, Etudes Economiques et des Statistiques, au niveau du Ministère de l'industrie. Cette direction émet des bulletins de veille périodiques, téléchargeables sur le site du ministère. L'une des fonctions de cet organisme est de faciliter aux entreprises l'accès à l'information économique, technologique et industrielle, de les sensibiliser à la pratique de veille stratégique et d'intelligence économique, et les aider à les développer, en organisant des séminaires, des colloques sur ces thèmes et en développant des formations dans ces domaines en collaboration avec certains instituts tels l'UFC2, l'ISGP, à destination des cadres des entreprises algériennes.

Une étude réalisée par Taquelmint et Boukrif (2015) sur douze entreprises laitières de la wilaya de Bejaia, ou 25 entretiens se sont effectués afin de pouvoir déterminer l'existence ou l'absence des facteurs clés de la réalisation d'une pratique de veille stratégique au niveau des entreprises et d'apprécier sa prédisposition à mettre en place une telle pratique. L'étude a révélé que la majorité des entreprises sont conscientes de l'importance de la surveillance permanente de l'environnement externe, ainsi que la nécessité d'une mise en place d'un processus de veille, pour pouvoir s'adapter aux changements et saisir les opportunités. Aussi, nous remarquons que trois de ces entreprises telles que Danone, Soummam et Tchîn-Lait, qui disposent de grandes capacités et d'une forte position concurrentielle sur le marché, ont suffisamment de conditions pour qu'une pratique de veille stratégique apparaisse. Elles peuvent mettre en place une pratique de veille stratégique formelle et structurée, voir même développer une unité ou une cellule de veille stratégique au sein de l'entreprise. Contrairement à d'autres petites entreprises qui ne disposent pas de conditions ou de facteurs nécessaires pour mettre une pratique de veille stratégique (Taquelmint et Boukrif, 2015).

Une autre étude a été menée par Djeghdjeh et al., (2012) sur l'implantation de la fonction de veille stratégique dans une unité industrielle. La recherche a été effectuée au niveau d'une cimenterie algérienne, la démarche utilisée est une démarche classique de la veille stratégique introduit par Dou, (1997) et Jakobiak, (1991), qui fait référence à la 1^{er} étape c'est la surveillance de l'environnement et la 2^{ème} étape l'exploitation des informations fournies.

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

Une démarche spécifique s'est proposée pour l'industrie SCIMAT, qui se compose de trois étapes ;

- 1) Surveillance de l'environnement.
- 2) Analyse des informations recueillies.
- 3) Synthèse qui pour but de prendre une décision finale.

L'étude s'est focalisée sur les sacs de ciment de la SCIMAT, la démarche proposée est composée de trois étapes ; Surveillance de l'environnement, analyse des informations recueillies et synthèse qui pour but de prendre une décision finale, cette démarche a bien été respecté. La recherche a démontré que l'intensification de la concurrence industrielle en matière de ciments, nécessité une capacité d'anticipation et cela par l'implantation d'une cellule de veille stratégique. Cependant, la mise en place de cette cellule est subordonnée au respect de norme telle que la norme AFNOR X 50-053. Les auteurs suggèrent l'intégration de la cellule de la veille stratégique au système d'information de l'entreprise, afin d'avoir un système performant (Djeghdjogh et al., 2012).

Nous retrouvons aussi une recherche réalisée par Bendiabellah et Djennas (2015), dont l'objectif est de sensibiliser les agents économiques plus exactement les entreprises en particulier les PME algériennes à prendre conscience de l'importance de l'utilisation de l'information dans la prise de décision notamment s'il s'agit d'informations stratégiques. L'étude est réalisée à partir d'un échantillon de 350 entreprises algériennes et 120 organisations œuvrant dans de différents secteurs d'activités. Afin d'évaluer les niveaux d'implication des chefs d'entreprise, un sondage a été réalisé auprès des PME sur le niveau de pratique en matière d'information, le niveau de l'innovation ainsi que les priorités des chefs d'entreprise. Parmi les entreprises interrogées 6% ont déclaré avoir déposé un brevet et 5% déposent régulièrement, 89% déclarent ne jamais avoir déposé de brevet. La priorité des chefs d'entreprise en majorité porte sur l'amélioration de la rentabilité globale de l'entreprise. Cependant, la prospection de nouveaux clients reste plus ou moins marginale. 4 % des entreprises interrogées avais déclaré en effet avoir mis en place une cellule de surveillance systématique, cela reste un chiffre très faible.

Les résultats de l'enquête ont montré que peu d'entreprises algériennes utilisent un système de surveillance permanent et qu'en général l'utilisation de l'information se fait de façon très restreinte, autrement dit l'information est utilisée pour la gestion quotidienne de l'entreprise sans avoir aucune relation avec l'évolution de l'entreprise (Bendiabellah et Djennas, 2015).

Cependant, nous remarquons une tendance en matière de veille technologique. D'ailleurs, les entreprises utilisent et jugent que la veille technologique est plus importante que la veille stratégique sur leur plan économique. L'étude réalisée par Bouchicha et Bouyahiaoui (2012), sur la veille

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

technologique au sein des entreprises algériennes, aux cent soixante-trois questionnaires ont été adressés à différents entreprises. Les résultats montrent que les entreprises semblent être toute portées sur la veille technologique et l'importance de cette fonction. Néanmoins, la mise en œuvre de cette fonction demande une main d'œuvres qualifiés au sein de l'entreprise et que là plus part des entreprises questionnées privilèges la surveillance des domaines des prix et des produits, quant à la technologie qui ne vient qu'en troisième position. La recherche a révélé aussi que les pratiques de veille ne s'étendent pas à la prospection des domaines scientifiques et technologique au sens large du terme. D'ailleurs, il n'existe aucune corrélation entre l'évolution des besoins en information des entreprises et l'évolution de l'environnement cibler.

Projets réalisés sur la veille stratégique en Algérie :

Plusieurs projets ont été réalisés par l'état algérien en partenariat avec différentes universités, qu'elle soit des universités algériennes ou étrangères afin de pouvoir sensibiliser des gérants, des managers et décideurs pour la mise en place d'un système de veille stratégique au sein de leurs entreprises. Nous citons quelques-uns de ces projets qui ont permis la réalisation de cette dernière :

2005 : le Premier colloque international sur l'intelligence économique à Alger à l'initiative de Network Technology and Security Solutions (NT2S) sous le thème « De la veille stratégique à l'intelligence économique ».

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

2007 : Une post-graduation spécialisée de niveau Master 2, a été créé à l'Université de la Formation Continue (UFC) d'Alger.

2008 : Sonatrach a consacré la 7ème édition de l'Informa à « la veille technologique & l'intelligence économique ». - Sous le thème « Gouvernance des institutions et intelligence économique », ainsi que, l'Université de la Formation Continue (UFC) qui a organisé un colloque international à Alger en 2008.

2008 : Création de la direction générale pour l'Intelligence Economique – Etudes et Prospective (DGIEEP) par Décret exécutif n° 08/101 du 25/03/2008 portant Organisation de l'Administration centrale du Ministère de l'Industrie et de la PME/PMI et la Promotion de l'Investissement, dont le rôle est d'accompagner les entreprises algériennes dans leurs démarches de veille et d'intelligence

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

économique. La mise en place de cette structure répondait aux exigences induites par la mise en œuvre de la stratégie industrielle examinée lors des assises de l'industriel tenues les 26, 27 et 28 février 2007 (DGIEEP, 2010).

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

2011 : L'Institut Supérieur de Gestion et de Planification (ISGP) lance en collaboration avec le ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'investissement, un master en intelligence économique et management stratégique destiné aux Entreprises.

2012 : L'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM) propose un Master professionnel sur l'Intelligence Economique avec des experts nationaux et internationaux.

2013 : Le secrétaire d'Etat chargé de la Prospective et des Statistiques, Bachir Messaitfa, a affirmé qu'il était prêt à accompagner les départements ministériels, qui le souhaitent, dans la mise en place de cellules de veille stratégique. L'objectif étant de doter ces institutions d'un outil d'information fiable et instantané pouvant les aider à prendre des décisions rapides et d'adapter leurs choix selon la nouvelle donne du marché. « La mise en place d'une cellule de veille stratégique institutionnelle devrait permettre à chaque institution de saisir les signaux faibles des changements qui s'opèrent dans l'environnement économique, social, culturel, et d'ajuster en conséquence les politiques publiques sectorielles mises en œuvre », a expliqué le Secrétaire d'Etat lors d'un séminaire sur la veille stratégique à Alger. Cette information stratégique peut être collectée en utilisant l'outil numérique, ainsi que par la mise en place de relais au sein de l'administration, du niveau central aux collectivités locales, précise le ministre dans son exposé. D'autre part Philippe Clerc, de l'Association internationale francophone d'intelligence économique, est revenu sur l'expérience de la France en la matière. Pour lui, le système de veille est fondamental puisqu'il permet aux décideurs, chefs de projets, par les méthodes, les outils et les organisations déployées, de détecter les signaux faibles annonciateurs d'une transformation, d'une rupture, d'un risque ou d'une occasion. M. Clerc a affirmé que « ce système représente une démarche essentielle, un véritable avantage compétitif pour ceux qui le maîtrisent et l'utilisent » (Stéphane, 2013).

Le 23 Mai 2017 une journée de sensibilisation sur la veille stratégique et l'intelligence économique été organisée par le Ministère de l'industrie et des mines en collaboration avec l'institut supérieur de gestion et de planification ISGP. Cette journée qui intervient à la suite de la signature d'une convention de collaboration entre la Direction Générale en charge de la Veille Stratégique au niveau du MIM et l'ISGP. Cette journée porte sur la collaboration dans le domaine de la veille stratégique et

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

l'intelligence économique, notamment en matière de formation et développement des compétences des entreprises industrielles.

Novembre 2017 : Dans le cadre des activités du Jumelage « Appui au Ministère de l'Industrie et des Mines dans sa stratégie d'innovation industrielle » ; le Ministère de l'Industrie et des Mines, organise un séminaire sous le thème : « Déployer une méthodologie de veille stratégique et d'intelligence économique territoriale », à l'Institut Supérieur de Gestion Publique (ISGP). Le gouvernement Algérien est prêt à doter les institutions de cellules de veille stratégique.

Section 3 : Processus d'innovation :

2-3-1 : Innovation un processus jalonné :

Comme nous l'avons défini un peu plus haut le mot innovation vient du latin « innovatus » qui signifie changer ou rénover aussi, nous retrouvons le mot action dans le terme innovation qui désigne un processus (innover) et un résultat (nouveau). De ce fait, il est nécessaire de définir clairement la notion de processus d'innovation mais, tout d'abord nous donnons un aperçu sur le management de l'innovation

1- Le management de l'innovation

Le management d'innovation dans les entreprises est une combinaison du management de processus d'innovation et de la conduite au changement. Selon Fernez-Walch, (2014) le management de l'innovation recouvre un ensemble d'actions interdépendante afin de faire émerger et réaliser un projet d'innovation, cela en mettant en œuvre des principes du management de projet, des dispositifs organisationnels favorisant la créativité, valoriser et créer les compétences d'innovation.

Il s'agit d'assembler et de mettre en œuvre des techniques et des dispositifs de gestion afin de créer les conditions les plus favorables au développement d'innovation. Selon Jansen et al., (2009) le management de l'innovation est défini comme la capacité dynamique qui se réfère aux routines et à la gestion de l'entreprise, et comme les processus par lesquels les organisations mobilisent, synchronisent et assimilent les données dispersées, les efforts et les ressources de différentes unités afin de faire naître une innovation (Bhatnagar, 2013). Fernez-Walch et Romon (2013) le définissent comme « *Le management de l'innovation, c'est la gestion puis la décision, avec toutes les responsabilités qui en découle, concernant l'activité d'innovation de l'entreprise... l'ensemble des actions conduites, des choix effectués et des structures mises en œuvre par une entreprise en interaction avec son environnement économique et social, pour favoriser l'émergence, décider du lancement et mener à bien ses projets d'innovation* » (Benhayoun-Sadafiyine, 2017).

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

En effet, le management de l'innovation est vu comme un défi plus grand que le processus d'innovation. Il a pour objectif de développer les idées, les formuler et les structurer afin de créer une innovation adaptée à la stratégie de l'entreprise. De ce fait plusieurs modèles ont été développés, nous retiendrons dans cette recherche les trois principaux modèles.

Le modèle de Tidd et al., (2006), selon les auteurs les organisations doivent gérer quatre phases dans le processus d'innovation. Ces processus sont génériques et peuvent être suivis par n'importe quel type d'organisation, service, banque, industrie, etc. Les quatre phases sont ;

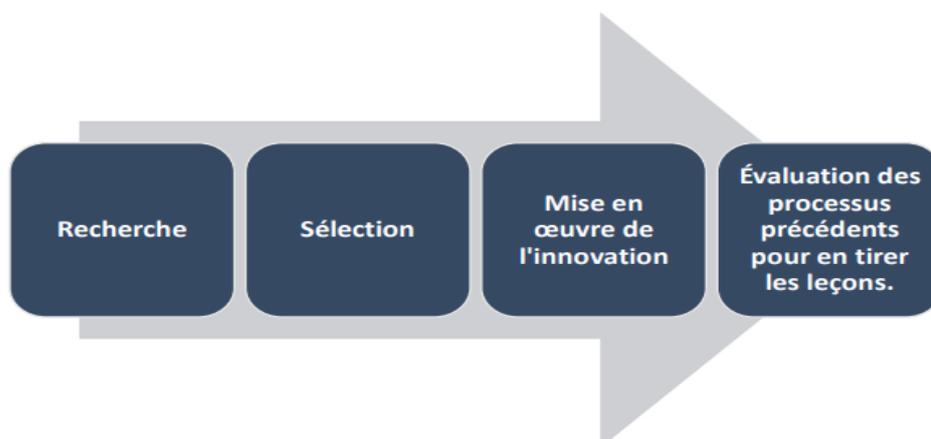
La 1^{ère} phase : analyser et exploiter les environnements interne et externe. L'objectif est de capter et traiter les signaux en lien avec l'innovation potentielle. Cette phase est réalisée en mettant un système de veille au sein de l'entreprise.

La 2^{ème} phase : Sélectionner les opportunités ou les menaces pour les lesquelles l'organisation sera disposée à engager des ressources. Le but de cette phase est que l'organisation doit être en mesure d'identifier un ensemble de critères pour choisir les projets en fonction de leur succès et leur avantage en matière de profits et création de valeur.

La 3^{ème} phase : Mettre en œuvre le projet de l'innovation. Dans cette étape l'organisation doit mettre en œuvre les étapes nécessaires pour réaliser et transformer l'idée du produit finale, cela en contrôlant le développement et en maîtrisant les échéances et le budget du projet.

La 4^{ème} phase : Dans cette dernière étape nous retrouvons une évaluation de chaque phase du processus en tirant parti des réussites et/ou des échecs réalisés afin d'améliorer ou de transformer en meilleures pratiques.

Figure 14 : Le Modèle de Tidd, Bessant et Pavitt. (2006). Source : Tidd, Bessant et Pavitt (2006).



Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

Le modèle A.T.Kearney (2006) :

Le deuxième modèle est réalisé par le cabinet de conseil A.T.Kearney nommé La maison de l'innovation, qui symbolise l'ensemble des moyens en support à l'innovation. Celle-ci est représentée par quatre niveaux

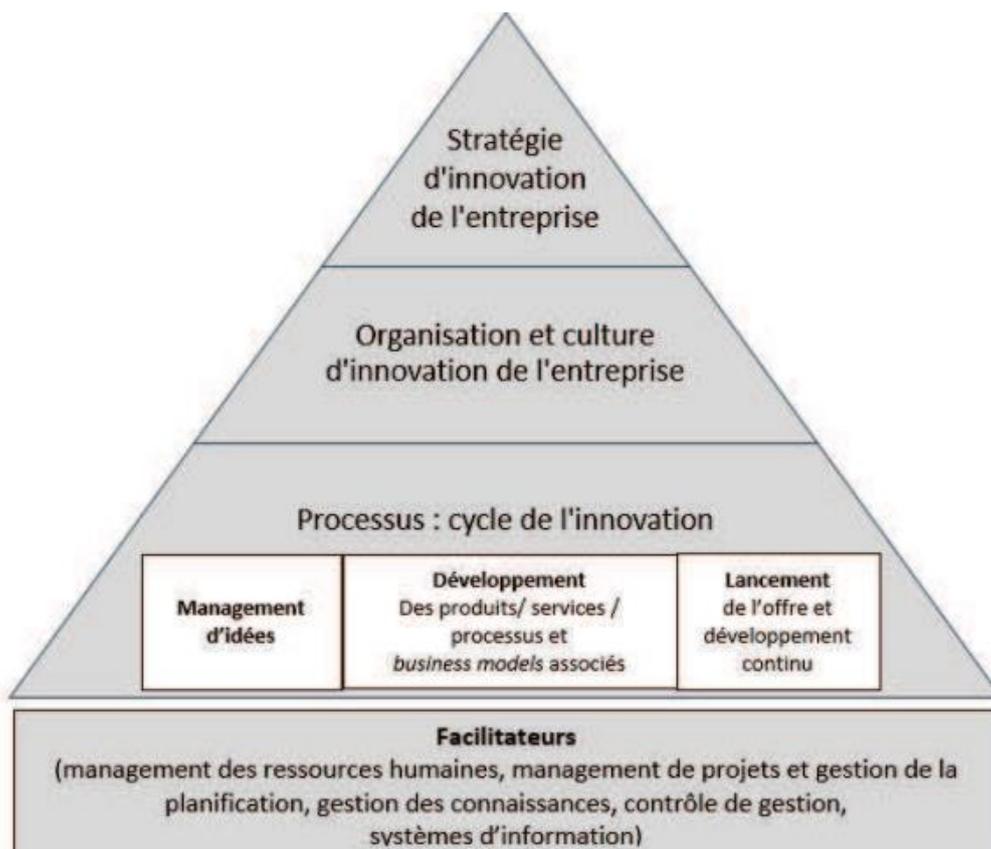
Le premier niveau : un projet d'innovation doit déterminer en premier lieu une stratégie d'innovation, c'est-à-dire une vision du futur, des objectifs et des enjeux.

Le 2^{ème} niveau : La stratégie de cette innovation doit être définie par la culture et l'environnement de l'entreprise.

Le 3^{ème} niveau c'est le processus déployé pour piloter un projet d'innovation, tout en étant en adéquation avec la stratégie de l'entreprise.

Le 4^{ème} niveau, rassemble les ressources financières, humaines et matérielles ainsi que la politique de gestion de connaissance et la propriété industrielle (Benigno-Neves, 2016 ; Benhayoun-Sadafiyine, 2017).

Figure 15 : La maison de l'innovation par A.T.Kearney, 2006. Source : (Benigno-Neves, 2016).



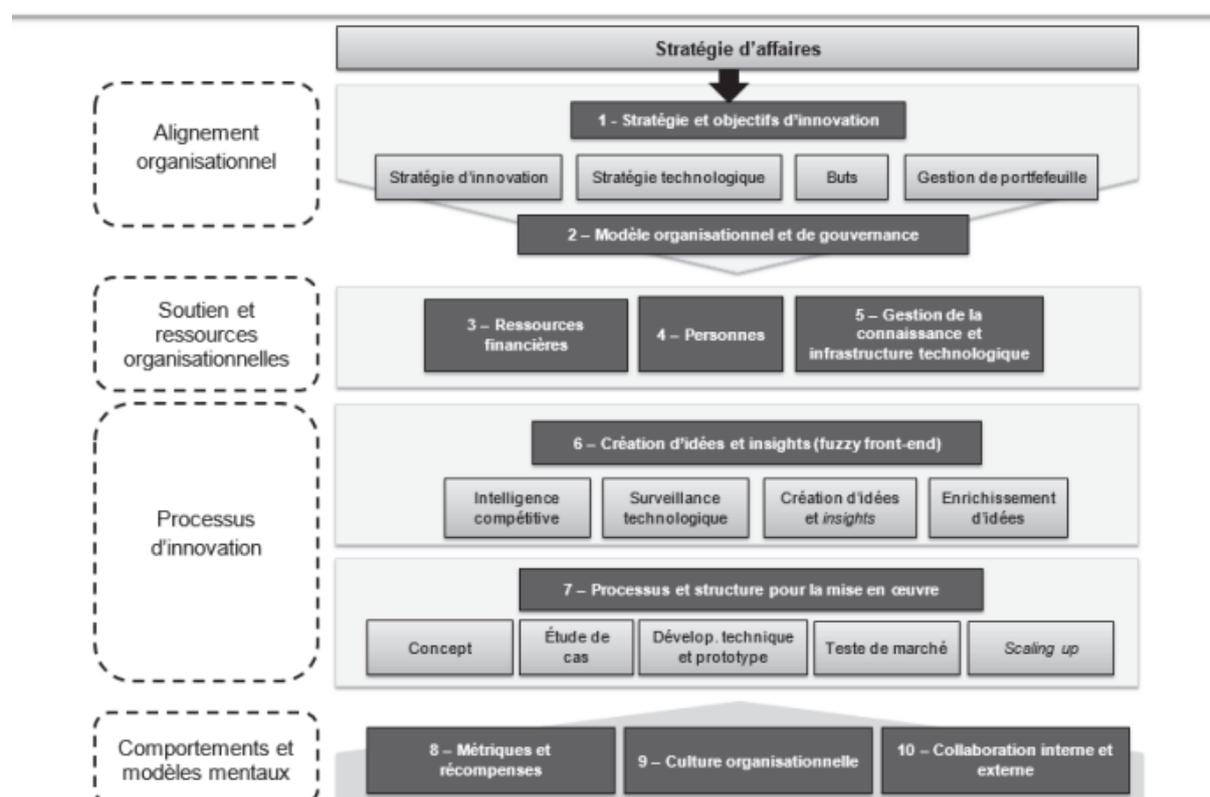
Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

Le modèle de Terra et Forum :

Ce modèle a été développé par Terra et al., (2012), nommé le modèle des dix dimensions. Le modèle s'est construit en s'appuyant sur quatre piliers ;

L'alignement organisationnel, il s'agit d'identifier les objectifs de l'innovation. Les soutiens et les ressources organisationnelles, consiste à déterminer et évaluer les ressources financières, humaines et compétences nécessaires aux objectifs assignés à l'innovation. Le processus d'innovation, met en œuvre les méthodes, pratiques et outils pour gérer l'innovation, afin d'obtenir un résultat satisfaisant. Les comportements et les Modèles Mentaux, lien ici est fait directement avec individus et leur influence, croyance, culture, parcours de vie et niveau d'éducation et cela dans le but de favoriser l'essor de l'innovation (Benigno-Neves, 2016).

Figure 16 : Le modèle de Terra et Forum. Source : (Benigno-Neves, 2016).



2- Définition d'un processus d'innovation :

Dans la théorie de Schumpeter (1911) l'innovation était le fruit d'une seule personne qui est l'entrepreneur. Cette théorie a été remise en cause par plusieurs auteurs qui démontrent que l'innovation est un processus produit par des collectifs qui capitalisent le travail d'autres collectifs (Carrier et Grand, 1996 ; Mustar, 1994).

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

En économie industrielle, le processus de l'innovation est défini comme un processus qui transforme et diffuse des solutions technologiques élaborées par une entreprise sur un marché. En général un processus d'innovation transforme un progrès technique issu de la recherche fondamentale, à son intérêt (Walch et Romon 2006). Selon Garcia et Calantone (2002) définissent le processus d'innovation comme « *Un processus itératif initié par la perception d'un nouveau marché et/ou d'une nouvelle opportunité d'usage pour une invention fondée sur la technologie, qui mène à des tâches de développement, de production et de marketing en vue de la commercialisation de l'invention* ». Toutefois, selon Tidd, et al., (2006), l'innovation dépend du savoir, créer de nouvelles opportunités en combinant différents ensembles de connaissances. Ceci peut être réalisé sous forme de connaissances déjà acquises par des besoins exprimés ou le résultat d'un processus de recherche en matière de technologie, marché, politiques concurrentielles, etc. Cette connaissance peut être acquise en discutant, parfois, elle est tacite est connue sans avoir été vraiment exprimée par des mots ou par des formules. D'autres recherches, considèrent que l'innovation implique rarement une technologie isolée du marché, mais plutôt un ensemble de connaissances rassemblés à l'intérieur d'une configuration. D'ailleurs la réussite de la gestion de l'innovation exige une maîtrise et une utilisation de notre connaissance des composants, mais aussi de la façon dont elles peuvent être rassemblées

2-3-2 Démarche d'innovation :

La démarche de l'innovation se définit comme la combinaison des organisations, procédures outils et étapes au sein de l'entreprise afin de créer de la valeur. Nous retenons dans notre recherche les quatre grandes phases qui conduisent à l'innovation. Nous les résumons dans le tableau qui suit :

Tableau 11: Les différentes étapes de la démarche de l'innovation. Source : Adapté par le chercheur depuis (CRTA, 2010).

Phase	Définition	Objectifs
L'identification	Pour innover nous avons besoin d'idée, en générale l'innovation se fonde sur une idée originale. Il suffit de trouver la bonne idée pour pouvoir engendrer la valeur ajoutée	Pourquoi innover ? Pour qui innover ? Quel est l'intérêt stratégique ? Quel est le gain espéré ? Quelles fonctions à réaliser ? Quels besoins à satisfaire ?
Originalité et besoin	Savoir si on est les premiers sur le marché auprès des fournisseurs, clients et distributeurs.	Il faut s'assurer que y ait un marché réel pour cette innovation. De ce fait, l'entreprise devrait confronter originalité avec besoin de marché afin

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

		d'assurer un avantage compétitif.
Préparation	Il s'agit de mener une étude de faisabilité afin de déterminer les conditions de réalisation et évaluer l'intérêt et les risques.	L'opportunité est-elle réelle ? Est-ce techniquement faisable (Contraintes, réglementation et technologie, etc). Est-ce économiquement faisable ?
Lancement	Mettre en place l'innovation, réaliser les investissements, placer le produit ou le service sur le marché et faire des corrections si nécessaires.	Définir l'objectif Organiser. Découper en phases. Planifier. Définir les indicateurs de suivi et de réussite. Identifier les moyens nécessaires
Valorisation	Mettre en valeur une innovation réussite.	Élargir la gamme et attaquer les marchés voisins, en affrontant les marchés étrangers et lancer de nouvelles gammes.

Le schéma qui suit nous démontre comment ces étapes sont-elles disposées.

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

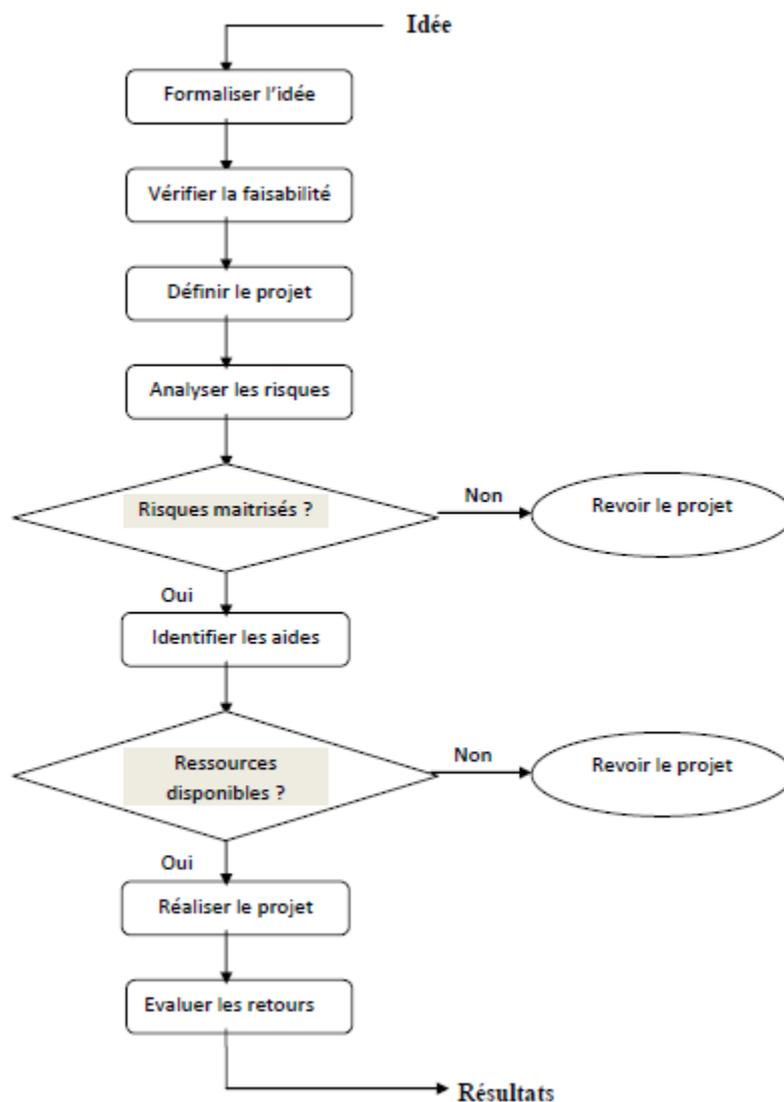


Figure 17 La démarche de l'innovation. Source : CRTA (Centre de recherche technique avancé), L'innovation à la portée de la TPE.

2-3-3 les différents modèles du processus d'innovation

L'innovation est considérée comme le facteur clé d'une croissance économique, depuis les années 1950, 60 et 70 la plupart des analystes considèrent l'innovation comme étant principalement linéaire, d'ailleurs le premier modèle créé pour expliquer le processus d'innovation a utilisé une approche Science Push ou l'innovation est déclenchée par une découverte scientifique, en passant par des activités d'invention, d'ingénierie et de fabrication et se termine par une commercialisation du produit ou procédé. Le 2^{ème} modèle linéaire Demande Pull, stimule l'innovation par une demande. Puis, au cours des années 1980, des modèles plus interactifs ont été élaborés de manière que dans les années 1990, des approches apparaissent représentant des vues plus complexes sur les processus d'innovation.

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

1- Science Push ou Technology Push :

Figure 18 : Modèle Technology Push. Source : Cortes Robles, 2006.



Le modèle linéaire est devenu un terme d'art dans les études de politique scientifique et d'innovation, et dans des études historiques de la science et de la technologie. Selon Edgerton (2004) L'utilisation du terme modèle linéaire dans le contexte de l'innovation a été mentionnée par William J Price du bureau de la recherche scientifique de l'US Air Force et L.W.Bass, D. Little (1969), puis adopté par John Langrish et ses collègues de Manchester (1972). Pourtant, on peut trouver James Albert Allen (1967) et d'autres auteurs si nous nous approfondissons dans littérature. Ces auteurs ont soutenu que scientifiquement, l'innovation est considérée comme un processus ordonné, en commençant par la découverte de nouvelles connaissances, traversant différents stades de développement, et finalement apparaissant en forme finale. Le modèle linéaire dans l'innovation est contrôlé rationnellement c'est-à-dire, prévu, programmé et géré.

Technology push, est un modèle dominant dans l'innovation pendant une grande partie du XXe siècle, après la seconde guerre mondiale, la science a contribué de manière considérable au développement technologique. Ceci s'est traduit par une forte hausse des budgets de recherche, basée sur l'idée selon laquelle la science est fondamentale pour engendrer la croissance économique. Les politiques mises en œuvre au cours de cette période étaient de s'appuyer largement sur les modèles du type « technology push ». Les découvertes scientifiques conduisent aux développements techniques et industriels et se concrétisent sur le marché par un flux de produits et de processus nouveau. Le marché dans ce type de modèle est un milieu passif, ou il reçoit et adopte les résultats des recherches scientifiques. Ce modèle considère que l'innovation est avant tout le résultat de la science et de la technologie et qu'elle est dépendante des politiques industrielles et scientifiques. Dans cette perspective, l'approche de type « Technology-Push » considère que le développement interne des techniques et produits comme la source de l'innovation. D'ailleurs, Joseph Schumpeter est l'auteur clé à l'origine d'une telle approche, où il définit ce modèle en deux version la première version celle de 1912, les entrepreneurs sont les acteurs de l'innovation. Ils opèrent au niveau des firmes plus ou moins familiales. Dans la seconde version du Technology push en 1942 les acteurs de l'innovation deviennent les ingénieurs des départements de recherche et développement (R&D) dans les grandes entreprises. De nouveaux produits et services ont été conçus et développés dans ces départements avec une distinction entre la recherche classique (recherche de base) et la recherche appliquée et le

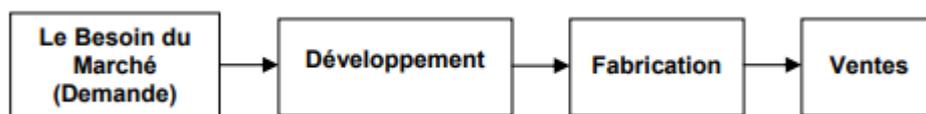
Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

développement durable. Néanmoins, la promotion de vente était assurée par le service Marketing et le consommateur acheté les nouveaux produits ou services offert (Yves Badillo, 2013).

Cependant, en attribuant le point de départ de l'innovation à la recherche scientifique et aux applications de la science, l'intuition des entrepreneurs est carrément exclue et de nombreuses interactions peuvent se produire entre la Science et la Technologie. De plus, pour d'autres auteurs c'est la conception et non la Science qui est à l'origine de l'innovation. De ce fait, un autre modèle apparait ou l'innovation est engendrée par la perception des besoins du marché sous le Demand Pull (Errabi, 2009).

2- Demand Pull ou Market Pull :

Figure 19 : modèle Demand Pull. Source : Cortes Robles, 2006



Le modèle linéaire n'est qu'une des nombreuses théories développées au fil du temps pour expliquer que le processus d'innovation commence par une recherche fondamentale, continue à travers une recherche appliquée puis entre dans la phase développement.

À partir des années 1960, des personnes de différents domaines ont commencé à regarder l'innovation à partir d'une demande plutôt que d'une perspective d'approvisionnement, concluant que le plus critique dans l'innovation est d'avoir des forces d'attraction qui parvient des opportunités tirées des besoins de marché, plutôt que par des forces poussées par des offres et des opportunités technologiques ou des découvertes scientifiques (Godin et Lane, 2013).

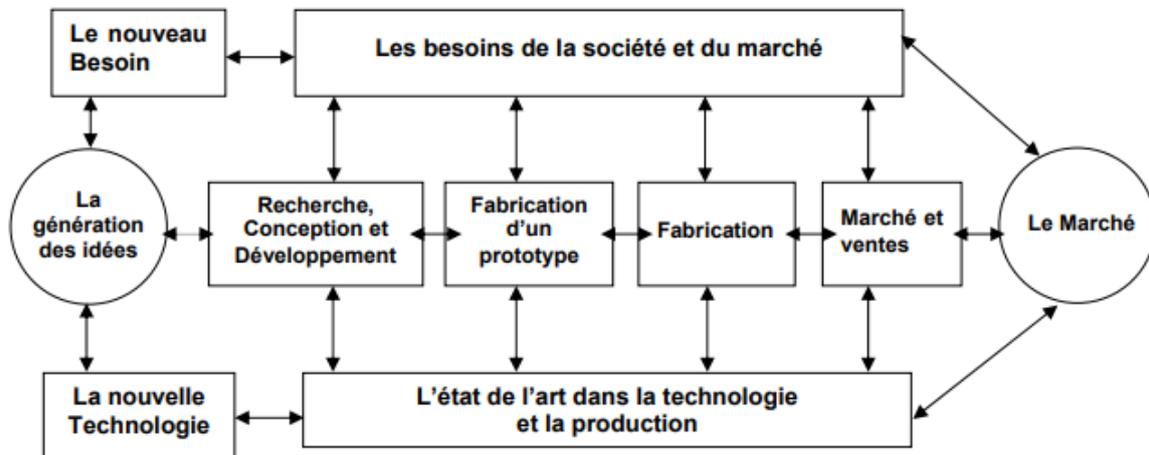
Cette approche par la demande est beaucoup plus ancienne car elle est déjà présente dans les travaux de Hessen (1931). Puis ce modèle a été développé par Jacob Schmookler (1966) considéré comme le concepteur de l'approche « Demande Pull ». Selon Schmookler (1966), la demande a une grande influence sur le progrès technique, car plus le marché est potentiellement important, plus les possibilités d'innover sur ce marché sont nombreuses. Les travaux de l'auteur montrent la corrélation positive entre les besoins et l'innovation, pour lui les besoins déterminent la dynamique de l'innovation. D'ailleurs, il a nommé Needpull. Dans un sens fondamental, les besoins et les connaissances accumulées sont tous les deux nécessaires pour l'invention (Godin et Lane, 2013). Toutefois, le rôle des besoins des utilisateurs était considéré comme un facteur déterminant de l'innovation, la R&D intervient en second lieu. La prise en compte de la demande exprimée par le

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

marché est perçue par les entrepreneurs comme une source d'innovation. Toutefois, l'idée de base de ce modèle n'est pas de prendre en compte la demande comme seul déterminant mais de rétablir un équilibre entre le fait que l'innovation est considérée comme le seul moteur de l'investissement et de l'activité économique dans les modèles « Technology push » et les besoins du marché (Canel, 2008).

3- Le modèle « Coupling » :

Figure 20 : Modèle Coupling. Source : Cortes Robles, 2006



Ce modèle a été créé afin de combiner entre le modèle « Science Push » et « Demand Pull ». Il décrit l'interaction entre le marché, la technologie et l'organisation. Selon Robles, 2006 le modèle « Coupling » est considéré comme « un processus d'interaction séquentielle, linéaire, logique et discontinue. » dans ce nouveau modèle apparaît le lien du rebondissement entre les activités de R&D et le marché.

Au cours des années 70, les deux modèles, de la 1^{er} et la 2^{ème} génération ont été remis en cause et jugés comme trop simple et peu représentatifs du processus d'innovation. Mowery et Rosenberg (1978), ont montré que non seulement la recherche scientifique et technique ainsi que le marché sont des facteurs d'innovation, mais encore la combinaison entre les deux est essentielle et assure un succès auprès de l'innovation.

Le fait qu'ils représentent le processus d'innovation sous la forme d'un processus de couplage « Coupling Process », permet de réconcilier les idées de Schumpeter et celle de Schmookler.

D'autres études ont démontré l'importance corrélation entre la science et le marché au cours de l'évolution d'un produit ou un processus. On observe une tendance à la prédominance des facteurs techniques et scientifiques au cours des premières étapes du développement des produits et des processus nouveaux, puis une augmentation de l'importance du marché dans la phase de maturité. De

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

même, la localisation des activités de R&D change au cours du processus tout d'abord réalisées dans des laboratoires universitaires, la R&D est progressivement prise en charge par les laboratoires industriels.

Le processus « Coupling » proposé par Rothwell et Zegveld (1985) comprend une série d'étapes distinctes mais interdépendantes, séquentiel mais pas nécessairement continu, il prend la forme d'un réseau complexe des relations au sein duquel des contacts sont établis, d'une part, entre les différentes fonctions de l'entreprise et, d'autre part, entre la firme, la communauté scientifique extérieure et le marché. Dans ce modèle, l'entreprise constitue le cadre général dans lequel se déroule le processus d'innovation, elle représente un lieu de croisement entre les différentes formes de compétences techniques et la demande des utilisateurs (Rothwell et Zegveld, 1985).

4- Le modèle de liaison en chaîne :

Figure 21 : Modèles liaison en chaîne. Source : Kline and Rosenberg 1986.

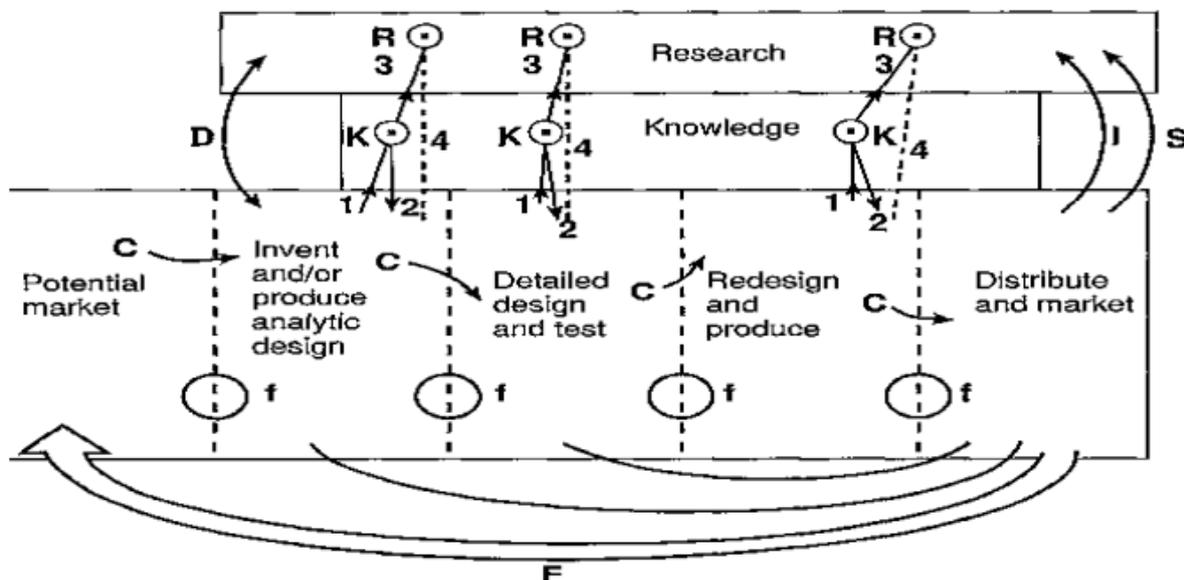


Figure 22 : Modèles liaison en chaîne. Source : Kline and Rosenberg 1986.

Le modèle de liaison de chaîne connu aussi sous le nom de « Chain Linked », crée en 1986 par Kline et Rosenberg, est caractérisé par le fait, qu'il n'y a pas un seul chemin principal d'activité dans le processus d'innovation. Le chemin commence par la conception ©, puis il continue vers le développement et la production jusqu'au marché. La deuxième route, est un ensemble de liens de rétroaction qui associent et coordonnent la R&D avec la production et le marketing.

Selon ce modèle l'activité de la conception est très importante dans le processus de l'innovation. En fait, elle joue un rôle central dans le succès ou l'échec du processus de l'innovation, en assurant le

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

contact entre la science, l'invention et l'innovation. D'ailleurs, il remet en question l'idée de s'en tenir uniquement à un seul chemin du R&D au marketing. Le modèle définit cinq types de liaison entre les différentes activités du processus d'innovation. En formant des boucles courtes reliant chaque phase avec la précédente et de boucles longues entre les besoins des utilisateurs et les différentes phases amont du processus. Tout en mettant en action les feed backs entre les activités connexes qui sont indiquées par la lettre F, ou des feed backs entre les activités non connexes de cette même chaîne (désigné par la lettre f).

Le troisième type de processus concerne la formalisation de liens entre les domaines de la science et de l'innovation et plus particulièrement des connaissances et de la recherche (relation 1 et 2), (relation 3), (relation D). Enfin le dernier processus est lié aux innovations technologiques qui contribuent également aux progrès de la recherche scientifique (indiqué par la lettre I et S) (Kline et Rosenberg 1986 ; Cortes Robles 2006 ; Canel 2008 ;).

Ce modèle a pour objectif de mettre l'accent sur les effets de l'enchaînement entre les activités du processus d'innovation, en mettant le lien entre la science et l'innovation qui permet l'utilisation des connaissances scientifiques pour le développement du produit et inversement, l'augmentation des connaissances par l'expérience acquise au cours du développement. Il consiste aussi à développer une rapidité, une augmentation de la flexibilité et une meilleure circulation de l'information.

Les principales limites de ce modèle, sont que les connaissances sont transmises de façon aléatoire, non automatisées, et que les utilisateurs potentiels ne sont impliqués ni dans la sélection de l'information qui est transférée ni, dans la production des résultats de recherche.

5- Le modèle « émetteur » de l'innovation :

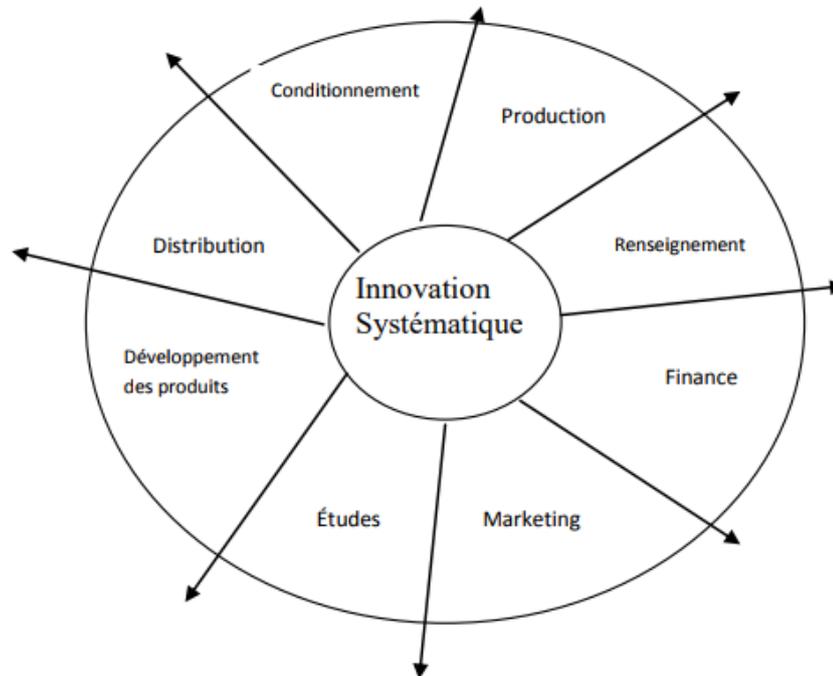
Les différentes approches linéaires de l'innovation et des théories ont donné naissance à un modèle conçu à partir du fait que l'innovation est conçue, puis émise dans la société d'une façon linéaire et mécanique. C'est un modèle répandu en économie, en management et en science de l'information. Du point de vue économique ce modèle est la logique du technology push, mais du point de vue managérial ce sont les approches de Frederick W et Taylor qui ont donné naissance à celui-ci, il se caractérise par la communication. Il est connu sous le nom (Emission, communication, réception) ECR. Selon Lohisse (2000), le schéma des ingénieurs, dit modèle ECR, présente la communication comme une mécanique. Le cadre technologique de (Emission, communication, réception), envisage la communication comme la transmission d'un message, d'un émetteur à un récepteur, à travers un canal. Toutefois ce modèle reste plus ou moins lié au Technology Push (Lohisse, 2000).

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

6- Modèle cinquième génération :

Le modèle de la cinquième génération considère l'innovation comme étant un processus à multiples acteurs, comme le montre le schéma suivant :

Figure 23 : Modèle de la cinquième génération. Source : Arbaoui 2016.



La cinquième génération est née dans les années 90 et durera jusqu'aux années 2000, cette période est connue par la course à l'innovation accentuée par rapport aux autres périodes.

Il est nommé « Systems Intergration and Networking » (SIN) et se caractérise par une stratégie croissante d'intégration entre différents organismes à l'intérieur et en dehors de l'entreprise, mais également par l'impact de divers éléments technologiques, électroniques, informatiques et de l'information et de la communication (TIC) dans le processus d'innovation (PI) (Arbaoui, 2016).

Rothwell (1994) créateur de ce modèle explique qu'il est nécessaire et primordial pour une entreprise de devenir une « Fast Innovator » afin d'avoir l'avantage concurrentiel. Il explique qu'innover rapidement peut engendrer des conséquences et des hausses de couts, mais le résultat est bénéfique pour l'entreprise. Seulement, pour que cette règle s'applique il est nécessaire pour les entreprises de construire des liens verticaux et horizontaux très forts avec les acteurs de son environnement.

En d'autres mots, l'entreprise doit créer un réseau, qui englobe plusieurs éléments, comme clients, fournisseurs et concurrents. Aussi, les produits sont basés sur la relation : entreprise – fournisseur –

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

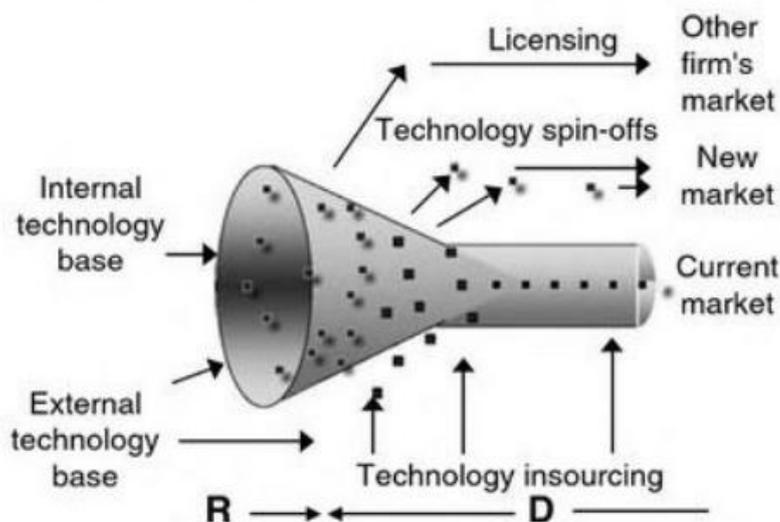
client. Ils se caractérisent aussi par une organisation horizontale, qui cherche à rapprocher les groupes de R&D, de marketing, de production...etc.

Cependant, dans un contexte où l'entreprise adopte une stratégie basée sur le temps et le « Speed Market », la flexibilité de l'organisation est importante et particulièrement recherchée. La propriété la plus importante de ce modèle est qu'il donne un cadre opérationnel empirique pour mesurer différents éléments du processus d'innovation (Fasquelle, 2017).

Par ailleurs, Rothwell (2004) mentionne que le modèle de la cinquième génération est aussi un processus de gestion de l'information en parallèle, entraînant l'apprentissage du savoir-faire et les informations sur les réseaux externes de l'entreprise. Il ajoute que l'information informelle joue un rôle principal dans le succès de l'innovation. L'architecture des processus de cinquième génération pousse donc l'entreprise à gérer un volume d'informations conséquent tout au long de son déroulement. Toutefois, ces informations peuvent être de nature informelle, ou de nature formelle comme un événement futur, sous la forme des signaux faibles ou des informations d'anticipation. Alors la veille stratégique devient une opération favorisée et proactive par laquelle les membres de l'entreprise se procurent, produisent, provoquent et font émerger les informations anticipatives (Lesca, 2003).

7- Modèle de la sixième génération :

Figure 24 : Le processus de l'Open Innovation. Source : Chesbrough et al Open innovation : Researching a new paradigm. OUP Oxford. (2006). Réalisé par Fasquelle 2017



Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

Rothwell 1994, dans sa recherche s'est arrêté à l'explication de la 5^{ème} génération. Depuis, un sixième modèle a vu le jour, appelé le model « d'Open Innovation » au début des années 2000. Toutefois l'innovation ouverte ou l'ouverture d'un processus de l'innovation adopte le même sens d'une démarche qui va de la conception d'une idée nouvelle à son intégration sous forme de produit ou service dans le marché. Le concept d'innovation ouverte a été introduit en 2003 par Henry Chesbrough, afin d'aider les entreprises à gérer leur processus d'innovation il a défini comme « *l'innovation ouverte se caractérise par l'utilisation d'entrées et de sorties de connaissances pour accélérer l'innovation interne et élargir les marchés pour l'usage externe de l'innovation. L'innovation ouverte suppose que les entreprises peuvent et doivent utiliser des idées et des canaux de commercialisation à la fois externes et internes* » (Blanchette et al., 2009).

Afin d'expliquer le modèle de la 6^{ème} génération Chesbrough et al., (2006) se sont basés sur la littérature expliquant l'importance pour une entreprise d'une ouverture sur son environnement. Parmi les auteurs qui ont travaillé sur des sujets similaires nous retrouvons Nelson et Winter en 1982 qui expliquent l'importance d'une entreprise à rechercher une nouvelle technologie dans son environnement externe. Cohen et Levinthal (1990) développent le point que la R&D en deux faces : une interne et une autre externe. Cette démarche renvoie à la capacité d'intégrer la recherche interne tout en utilisant les technologies externes. Enfin, Von Hippel (1988) avait déjà identifié d'autres sources externes à l'entreprise, fournisseurs, clients, concurrents, universités, gouvernement et laboratoire.

Cependant, l'ouverture d'un processus d'innovation engendre diverses sources d'information, de connaissances (R&D, demande,) et de formes (Technologique, organisationnelle, commercial, etc) ainsi que des modes d'innovation (science, technologie,).

Toutefois, tout ceci demande une certaine organisation surtout au niveau du Business Model des entreprises, puisque c'est lui qui structure la façon dont l'entreprise va opérer. Dans le cas où l'entreprise décide d'innover avec un processus 'innovation ouverte, elle doit adapter son business model afin d'avoir un échange avec son environnement et capter les opportunistes qui s'offre à elle, et accroitre ses connaissances externes.

Dans ce cas-là, l'utilité d'une cellule de veille, au sein d'une entreprise devient évidente, puisqu'elle incite les entreprises à examiner leur environnement pour se nourrir de nouvelles idées et de nouvelles technologies. Chesbrough (2006) confirme que l'entreprise qui adopte un modèle d'Open Innovation, doit avoir en parallèle une cellule de veille stratégique pour détecter les nouvelles technologiques et les opportunités (Chesbrough, 2006).

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

En se basant sur les études précédentes nous remarquons que l'environnement des entreprises devient de plus en plus risqué et complexe. Ce qui engendre l'intervention de la veille stratégique dans le processus d'innovation, afin de pouvoir réduire l'incertitude et le risque qui accompagne l'innovation. Dans le tableau qui suit nous résumons les différents modèles, leurs objectifs et leurs déterminants :

Tableau 12 les différents modèles du processus d'innovation Source : Adapté par le chercheur.

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

Modèles	1^{ère} génération : Technology push. Par : Joseph Schumpeter en 1942.	2^{ème} Génération : Demand Pull. Par : Jacob Schmookler en 1966	3^{ème} génération : Coupling Model. Par : Mowery et Rosenberg en 1978
Objectif du modèle	Un processus linéaire qui considère l'innovation comme étant le résultat de la science et de la technologie. Ces découvertes scientifiques conduisent aux développements techniques et industriels et se concrétisent sur le marché par un flux de produits et de processus nouveaux.	Un modèle linéaire qui contribue que l'innovation provient des opportunités tirées des besoins du marché et que le modèle Demande Pull à collaborer à l'idée que plus le marché est potentiellement important, plus les possibilités d'innover sont nombreuses.	Un processus de couplage entre le modèle « Science Push » et « Demand Pull ». Il décrit l'interaction entre le marché, la technologie et l'organisation. Dans ce modèle il apparaît le lien du rebondissement entre les activités de R&D et le marché. La recherche scientifique et technique ainsi que le marché sont des facteurs d'innovation, mais encore la combinaison entre les deux est essentielle et assure un succès auprès de l'innovation.
Déterminants du modèle	Les connaissances de base, conception technologique, fabrication, marketing et vente	Le besoin du marché, le développement, fabrication et ventes	Le nouveau besoin, la nouvelle technologie, la génération des idées, recherche conception et développement, fabrication de prototype, fabrication, marché et vente.
Extrants	Innovation	Innovation	Innovation
Modèles	4^{ème} génération : Chain Linked. Par : Kline et Rosenberg en 1986.	5^{ème} génération Systems Intergration and Networking. Par : Rothwell en 1994.	6^{ème} génération : Open Innovation. Par : Henry Chesbrough 2003.

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

Objectif du modèle	Un processus de liaison de chaîne connu aussi sous le nom de « Chain Linked est caractérisé par le fait, qu'il n'y a pas un seul chemin principal d'activité dans le processus d'innovation et que la conception est la phase la plus importante dans ce processus. Il assure le contact entre la science, l'invention et l'innovation sous forme de boucles courtes reliant chaque phase avec la précédente ainsi que des boucles longues entre les besoins des utilisateurs et les différentes phases amonts du processus.	Un processus à multiples acteurs. La cinquième génération se nomme « Systems Intergration and Networking » (SIN) est caractérisée par une stratégie croissante d'intégration entre différents organismes à l'intérieur et en dehors de l'entreprise, mais également par l'impact de divers éléments technologiques, électroniques, informatiques et de l'information et de la communication (TIC) dans le processus d'innovation. La principale priorité de ce modèle est qu'il donne un cadre opérationnel empirique pour mesurer différents éléments du processus d'innovation.	Open Innovation un processus sous forme d'un entonnoir, il se caractérise par l'utilisation des idées, des connaissances et des canaux de commercialisation internes et externes pour l'accélération de l'innovation et élargir les marchés pour l'usage externe de l'innovation. L'innovation ouverte suppose que les entreprises peuvent et doivent utiliser des idées et des canaux de commercialisation à la fois externes et internes.
Déterminants	Les potentiels du marché, recherche, connaissances, inventer et/ou produire, conception analytique, conception détaillée, distribution et commercialisation.	Innovation systématique, conditionnement. Production, renseignement finance, marketing, études, développement des produits, distribution et conditionnement	La base technologique interne, la base technologique externe, technology insourcing, Technology spin-off, Licensing et Current market
Extrants	Innovation	Innovation	Innovation

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

2-3-4 : Les différentes études sur l'innovation en Algérie :

L'innovation et le changement technologique sont considérés comme étant des moteurs de la croissance, et comme les principales sources de croissance et compétitivité. En effet, le concept de systèmes nationaux d'innovation (SNI) est considéré comme un outil de base qui tente de prendre en compte et d'intégrer l'importance de l'environnement économique pour la possibilité d'innover dans les entreprises. Le (SNI) peut représenter deux points importantes et interdépendantes, d'un côté il est utilisé pour montrer les différences ou les similitudes internationales dans les pays qui ont une capacité à innover et à être à la pointe technologique. De l'autre côté, il devient un outil normatif utilisé pour donner des suggestions politiques afin de soutenir les activités innovantes.

Le SNI se situe aux croissances d'influence variées, avec son caractère ouvert et flexible en impliquant la possibilité de diversifier le regard, d'analyser et d'accentuer certains aspects ou de réaliser certaines hypothèses et cela en gardant le même concept (Casdella et al., 2006). Aussi, le concept du système d'innovation a été développé en parallèle à différents endroits en Europe et aux Etats-Unis dans les années 80, l'émergence du sujet était diffusée à travers Freeman, 1987 (Freeman et Lundvall, 1988)

2-3-4-1 : Le concept du système national d'innovation (SNI) :

Le système national de l'innovation est un concept relativement nouveau il met en relation les interactions entre les firmes publiques, privés, universités et agences gouvernementales afin de faciliter la production de la science et la technologie au sein des frontières nationales.

Ce concept a été largement diffusé depuis les années 1980, ou il retrouve une cohérence intellectuelle et pratique à la fois dans les cercles académiques et au sein de contexte politique et organisations internationales comme OCDE, Commission Européenne, etc. D'ailleurs, l'OCDE définit le système national d'innovation comme « *un système interactif d'entreprises privées et publiques, d'universités et d'organismes gouvernementaux en interaction axés sur la production scientifique et technologique sur un territoire national. L'interaction des unités peut être d'ordre technologique, commercial, juridique, social et financier, du moment que le but de celle-ci soit de développer, de protéger, de financer ou de réglementer de nouvelles activités de science et de technologie* » (OCDE, 1993).

Le développement du contexte a pris une rapidité qui n'es pas restée sans conséquence, non seulement la littérature sur le sujet est abondante, mais elle est particulièrement ambitieuse dans ce qu'elle cherche à comprendre et à expliquer (Casdella et Benlahcen-tlemcani, 2006). De ce fait, les

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

interprétations du SNI varient remarquablement d'un auteur à un autre nous retenons dans ce travail les trois regards distincts qui sont associés au SNI, en commençant par l'apport théorique et la construction du concept de Lundvall (1992), puis la perspective historique de Freeman (1998) et enfin la description empirique de Nelson (1993).

1. Le système national d'innovation selon Lundvall ;

Selon Lundvall (1992), le SNI est un système fondé sur micro-macroéconomique et sur l'interactivité. C'est un système qui est construit sur la reconnaissance du cadre national comme un créateur d'un langage, d'une structure politique commune et d'une culture. L'auteur met en lumière l'apprentissage comme étant un élément fondamental au système national d'innovation. D'ailleurs, Lundvall (1992) accentue le rôle de la structure économique et du cadre institutionnel des nations, d'une part la structure économique détermine le développement des capacités nationales et d'une autre part le cadre institutionnel établit la manière dont l'apprentissage et la production émergent et s'épanouissent. Le système d'innovation comprend les éléments qui interagissent et façonnent l'innovation et sa performance économique. Lundvall et al., (2002), définissent le système national d'innovation comme un outil qui peut analyser et promouvoir la croissance économique durable.

2. Le système national d'innovation selon Freeman ;

La conceptualisation de Freeman (1995) du système national d'innovation s'est référée à la révolution industrielle allemande et anglaise et aux systèmes d'innovation des pays asiatiques et sud d'Amérique. Selon Freeman (1998), il tente d'identifier les caractéristiques propres au système national d'innovation japonais, cette démarche s'est traduite par la révolution technologique japonaise, elle est liée à la flexibilité de la structure industrielle, à la capacité d'anticiper et d'utiliser des ressources stratégiques, divers flux d'informations et des connaissances internes à l'organisation. La définition du système national d'innovation qu'il propose en ce sens est un réseau d'institutions dont lequel les interactions initient, importent, modifient et diffusent les nouvelles technologies (Freeman, 1998).

3. Le système national d'innovation Selon Nelson :

L'étude proposée par Nelson (1993), sur le système national d'innovation montre la différence entre les divers systèmes nationaux en ce qui concerne le cadre institutionnel, l'investissement en R&D et les performances, et cela en tentant de décrire, comprendre et comparer les liens et les différences entre ces infrastructures. Nelson (1993) délimite le champ de SNI à celui des formes d'activité de R&D en y associant d'autres dimensions relatives aux politiques, scientifiques et technologiques aussi

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

la législation sur la propriété intellectuelle. Cette approche est limitée puisque l'auteur ne s'est appuyé sur aucun argument théorique pour définir le système national d'innovation ((Casdella et Benlahcen-tlemceni, 2006).

2-3-4-2 : Système national d'innovation en Algérie :

La conception et l'analyse du système d'innovation en Algérie est centrée sur le rôle des institutions dans la création des conditions favorables à l'innovation et à la maîtrise du progrès technologique. Ainsi, elle met en lumière les interactions entre des différents acteurs (entreprises, universités centres de recherche et institutions) contribuant à l'activité de R&D et innovation au sein d'un cadre national (Amdaoud, 2016). Selon Djeflat (2012) l'apparition de la première tentative d'intégrer de la recherche et du développement technologique en Algérie était dans les années quatre-vingt-dix.

Beddek (1993) est la première à avoir tenté une application du concept du système national d'innovation en Algérie. Dans son étude elle reprend l'évolution du système national de recherche algérien entre 1973-1990, où elle remarque les difficultés entre le système de recherche et développement et le système productif. Dans d'autres recherches réalisées par Djeflat (2006) détermine le système de support technologique dans le cas des PME algériennes en tant que voie alternative à la construction d'un système national d'innovation, révèle que cette démarche semble compromise en raison de la déficience des organisations internes comme le savoir du personnel, veille technologique, connaissance du marché et style de management ainsi que, l'absence d'un environnement institutionnel adéquat pour promouvoir l'activité de R&D et innovation.

L'application du concept du système national d'innovation dans les pays en voie de développement, est limitée puisque les interactions entre ses principaux composants sont marginales et d'après Mezouaghi (2002), les études réalisées sur SNI doit se porter sur les conditions d'émergence de ce dernier. D'autres études réalisées sur la gouvernance du système national d'innovation dans les pays MENA (Moyen orient et Afrique du Nord), ont déterminé que l'utilisation du concept du système national d'innovation est très peu utilisée et préfèrent parler de monde de l'innovation pour désigner l'ensemble des institutions favorisant l'innovation.

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

2-3-4-3 : Les différents instituts de l'innovation et technologie en Algérie :

L'Algérie a relevé le défi de transformer l'industrie algérienne par les inventions, en lui permettant d'avoir une part du marché international et intégrer la chaîne de valeur à l'international. De ce fait, plusieurs instituts ont vu le jour, pour aider et sensibiliser les entrepreneurs algériens à l'innovation

Décembre 2017 a eu l'ouverture du 7^{ème} salon national d'innovation son objectif est de faire connaître toutes les inventions et les capacités de créations existant au niveau des universités et centres de recherches.

Novembre 2017 l'Institut National Algérien de Propriété Industrielle (INAPI), a enregistré environ 135 brevets, et cinq demandes de brevets était en cours d'examen. Le chiffre espéré par l'INAPI en 2018 est de 145 brevets, et qui est pratiquement le double de ce qui était enregistré en 2016.

Nous retrouvons en Algérie 42 centres d'appui à la technologie et à l'innovation répartis sur une vingtaine de wilaya qui contribuent à vulgariser l'idée de la propriété industrielle et cela par des journées de sensibilisation dans des universités ou des entreprises.

L'Agence Nationale de Revalorisation de résultats de la Recherche et du Développement Technologique (ANVREDET), (Ouramdane, 2017).

Janvier 2018 le centre d'appui à la technologie et à l'innovation CATI a été installé au niveau du groupe Amimer Energie qui est l'un des opérateurs les plus dynamiques dans le secteur d'équipement destiné au domaine de l'énergie. Avant cela il y a eu l'installation du 46^{ème} centre de CATI à l'université d'Adrar Ahmed Draya. Février 2018 le 48^{ème} centre d'appui à la technologie et à l'innovation (CATI) a été installé à Alger à la suite de la signature d'une convention entre l'Institut National Algérienne de la Propriété Industrielle (INAPI) et le Centre de Recherche en Technologie des Semi-conducteurs pour l'Energétique CRTSE. L'objectif du centre vise à répondre aux besoins des chercheurs en matière de développement de la technologie et de l'information scientifique contenue dans les dossiers techniques des brevets afin de stimuler la créativité et l'innovation ainsi que, pour faciliter l'accès aux connaissances technologiques et scientifiques en termes d'innovation et brevet, et d'acquérir des différentes techniques de recherche d'informations disponibles et stratégies. Le réseau national CATI compte donc actuellement 48 centres créés depuis 2012 (Imene, 2018).

Incubateur constitue des structures d'accueil et d'accompagnement de projets innovants ayant un lien direct avec la recherche il aide les porteurs de projets à mettre en œuvre leurs idées et à valider la faisabilité des projets et en fournissant aux chercheurs un appui en matière de formations, de

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

conseil, de financement et hébergement jusqu'à la réalisation de leurs projets et la création d'une startup ou une entreprise innovante.

Outre l'incubateur public situé à Sidi Abdellah (Alger) et d'autres incubateurs du secteur privés sont nés récemment en Algérie. Les missions de ces organisations consistent à mettre en place un écosystème favorable au développement des Technologies de l'Information et la Communication TIC, et surtout d'accompagner les startups dans leur cheminement, de l'idée jusqu'à la création de l'entreprise et la commercialisation de celle-ci. Rappelons que en 2017, 27 entreprises ont été créées grâce à l'accompagnement et au coaching apporté par l'incubateur de Sid Abdellah (Ouramdane, 2017).

Avril 2018 le premier incubateur panafricain sou le nom de « IncubMe » ayant pour ambition de soutenir le tissu entrepreneurial en Algérie et en Afrique, dont l'objectif est d'offrir et de soutenir l'écosystème d'un porteur de projet de startup en Algérie, mais aussi dans d'autre pays d'Afrique. En mettant à leur disposition un hébergement temporaire au profil de la startup pour se construire et se renforcer (Algérie presse service, 2018).

D'autres centres de recherche et unités de recherche :

Nous retrouvons en Algérie plusieurs centres et unités de recherche avec des missions différentes comme ;

- Centre de recherche d'exploitation des matériaux (C.R.E.M) :
Sa mission principale est de valoriser les matières premières nécessaires au développement des énergies nouvelles.
- Centre de recherche sur l'information scientifique et technique (C.E.R.I.S.T) :
Son objectif est la recherche et développement pour la mise en place d'un réseau national d'information scientifique et technique.
- Centre de développement des énergies renouvelables (C.D.E.R) :
Recherche et développement scientifique et technologique en matière d'énergies renouvelables telles que les énergies solaires et géothermiques.
- Centre de recherche scientifique et technique en analyse physico-chimique (C.R.A.P.C) : Etudes, recherches et expertises dans le domaine de l'analyse physico-chimique.
- Centre de recherche en économie appliquée pour le développement (C.R.E.A.D) :
L'objectif est d'étudier les conditions économiques et sociales nécessaires au renforcement de l'intégration intersectorielle, de la création et de la maîtrise technologique et d'une gestion efficace aux niveaux macro et micro économiques.

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

- Centre d'études techniques (C.E.T) :
Développer de nouvelles techniques de télécommunications.
Unités de recherche :
- Unité de développement de la technologie du silicium (U.D.T.S) :
Ses missions sont de mener des actions de recherche scientifique et d'innovation technologique dans les domaines des sciences et des technologies des matériaux et des dispositifs à semi-conducteurs, pour application dans différents domaines : photovoltaïque, photonique, stockage de l'énergie, etc.
- Unité de développement des équipements solaires (U.D.E.S) :
Son but est la production des équipements solaires à effet thermodynamique et photovoltaïque pour l'usage domestique, industriel et agricole.
- Unité de recherche appliquée en énergies renouvelables (U.R.A.E.R) :
Promotion et développement des énergies renouvelables.
- Unité de recherche en énergies renouvelables en milieu saharien Adrar (U.R.E.R.MS).

2-3-4-4 : Autre étude :

Plusieurs études ont été réalisées sur l'innovation en Algérie. Ces recherches ont abordé le concept de l'innovation sous différents angles. Nous retrouvons parmi eux l'étude réalisée par Grari (2015), sur l'utilisation de l'innovation technologique comme un outil pédagogique de développement de la formation dans le système éducatif algérien. L'objectif de cette recherche est de comprendre en quoi l'utilisation des technologies de l'information et de la communication à des fins éducatives peuvent contribuer au développement et la qualité de l'enseignement. Plus exactement c'est de voir si ce sont les établissements qui jouent un rôle dans le développement économique où se sont les technologies de l'information et de la communication (TIC). L'étude a été réalisée par une étude mixte c'est-à-dire à la fois qualitative et quantitative, elle est menée dans les établissements scolaires (primaires, moyens et secondaires) et l'université de la wilaya de Tlemcen. Ce qui résulte de cette étude c'est que l'innovation technologique peut être considéré comme le levier de la réussite éducative, mais cela en tenant compte de la formation des enseignants, l'équipement et la mise en place d'une structure bien déterminée.

Les résultats d'une étude menée par Taquelmint et Boukrif (2015), sur les facteurs déterminants pour l'émergence d'une pratique de veille stratégique, dans des entreprises laitières de la wilaya de Bejaia. Révèlent que 77 % des cadres interviewés sont pour l'innovation ; tandis que 18 % préfèrent suivre et adopter la même stratégie que le concurrent leader ; et 5 % préfèrent revoir les succès passés et adopter la même stratégie.

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

Une autre étude réalisée par Tekfi (2015) sur la survie, l'innovation et la performance de l'entreprise au niveau de l'entreprise de construction de matériels de machines

Agricoles CMA à Sidi Bel Abbés. L'objectif de cette recherche est de comprendre les facteurs qui soutiennent l'innovation, permettant à l'entreprise d'assurer sa survie et sa performance. Cette étude a pu déterminer un manque des cinq facteurs très importants pour le soutien de l'innovation.

Nous retrouvons plusieurs travaux réalisés sur l'innovation qui ont abordé le sujet par différents angles comme l'étude de Arbaoui (2013) qui essaye de trouver de nouveaux outils et mécanismes à la gestion de risque de l'innovation. Étant donné que tout changement est associé à l'incertitude donc au risque et aussi comme un levier de croissance, alors l'innovation est impérative et risquée. De ce fait, instaurer une culture fondée sur l'innovation nécessite tout d'abord l'installation de nouveaux comportements tolérant les échecs et favorisant les essais et les prises de risque afin de stimuler l'esprit à la créativité dans l'entreprise. Ce qui résulte de cette enquête c'est que les entreprises doivent se doter des conditions organisationnelles et stratégiques en mettant l'accent sur les moyens intangibles et immatériels, aussi d'avoir la dimension financière adéquate pour ces projets. Dans un deuxième point un manque d'interconnexion entre les différents paramètres constituant le processus d'innovation a été constaté dans l'échantillon étudié. Ces paramètres se résument à l'apprentissage organisationnel, la formation stratégique et la recherche et l'innovation.

Dans un article publié par Nasroune et Bellatef (2015) ont étudié les facteurs stimulant l'innovation dans les PME du secteur agroalimentaire de Bejaia. L'objectif de cet article est de savoir si les entreprises agroalimentaires de Bejaia arrivent à innover et quels sont les facteurs qui conditionnent les activités d'innovation.

L'étude de cet article a déterminé que le déterminant principal d'innovation dans ce type d'entreprise est l'individu, les autres déterminants comme la fonction du R&D, le transfert des connaissances et pratiques de gestion des ressources humaines ne sont pas pris en considération.

Section 4 : Analyse littérature de la capacité d'absorption :

Au cours de ces dernières années, les chercheurs ont utilisé la capacité ACAP, dans différents domaines comme l'analyse organisationnelle, la gestion stratégique, gestion de la technologie ainsi que le commerce international. D'ailleurs, la plupart de recherches sur la capacité d'absorption utilisent une variable de substitution. Nous retrouvons parmi eux Cohen et Levinthal (1990), qui ont utilisé l'activité de R&D des entreprises comme indicateur de cette capacité. Zhang et al (2007) ont utilisé le nombre des brevets. Caloghirou et al., (2004), ont pris le nombre d'employés ayant des qualifications scolaires comme indicateur à la capacité d'absorption. Cependant, ces mesures sont de

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

plus en plus critiquées, pour plusieurs auteurs ils s'avèrent insuffisant pour mesurer la capacité d'absorption d'une entreprise.

Une autre série d'étude (Liao et al., 2007 ; Vinding 2006 ; Tu et al., 2006 ; Jansen et al, 2005 ; Lane et al, 2001 ; Wong et al, 1999), ont tenté une étude plus approfondie de ce processus, en proposant une approche plus opérationnelle et cela en développant des instruments multi-objets couvrant l'ensemble des aspects incarnés dans la capacité d'absorption, tel que les méthodes de compensation logique dominante, base de connaissances, pratique de gestion, gestion du système d'information, structure organisationnelle (Camison et Forcé, 2010).

L'analyse thématique réalisée par Lane et al., (2002), sur 189 documents de recherche sur la capacité d'absorption, citant l'article de Cohen et Levinthal (1990) où les auteurs ont fait référence aux revues ayant publié au moins cinq articles sur la capacité d'absorption. A parmi de résulter sept domaines de recherche qui s'attachent à la capacité d'absorption. Nous les citons comme suit :

- Définition et concept de la capacité d'absorption.
- Caractéristique de la connaissance de la capacité d'absorption.
- Transfert des connaissances et capacité d'absorption.
- Apprentissage organisationnel et capacité d'absorption.
- Capacité d'absorption et innovation.
- Capacité d'absorption et perspective corporative.
- Capacité d'absorption et alliances.

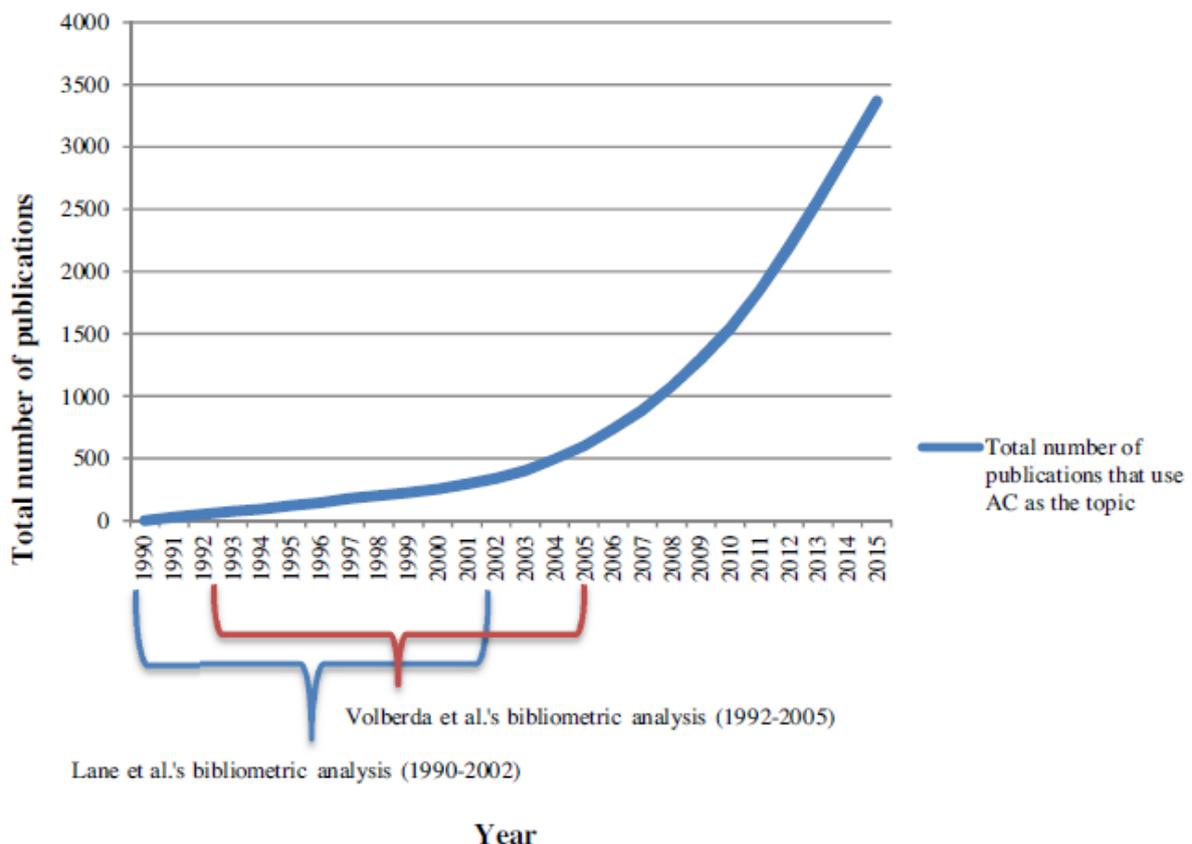
Lewin et al., (2010), ont démontré que les vingt années qui ont suivi l'introduction de la construction de la capacité d'absorption par Cohen et Levinthal (1990), le thème de la capacité d'absorption avait été cité plus de Dix mille fois dans les articles, ouvrages et chapitre en abordant plusieurs domaines comme l'apprentissage organisationnel, le transfert du savoir, les alliances stratégique et l'innovation ainsi que l'acceptation de la technologie de l'information. Toutefois, selon Amabilé et al., (2012), très peu d'études ont établi la relation entre la capacité d'absorption et les informations issues des dispositifs de la veille stratégique. Nous donnons un petit rappel sur la notion de la veille stratégique, qui est définie selon plusieurs auteurs comme Aguilar (1967), Lesca et Caron-fasan (2008) comme un processus par lequel les entreprises cherchent à écouter, observer et analyser leur environnement. Plus exactement, il s'agit d'une pratique informationnelle qui vise à soutenir la capacité d'adaptation des organisations aux changements de leur environnement par la détection des signaux faibles (Ansoff, 1975) aussi connu sous le nom de signe d'alerte (Lesca, 2016).

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

2-4-1 : Les études réalisées sur la capacité d'absorption aujourd'hui :

Cohen et Levinthal (1990) ont écrit un article sur la capacité d'absorption en mettant en lumière la construction et la définition de l'ACAP. Après plus de 25 ans de l'apparition de l'article, le nombre des articles sur la capacité d'absorption continu à augmenter en appliquant de nouvelles mesures, opérationnalisant et une reconceptualisation pour l'ACAP et cela en affectant différents domaines de recherche. Aprilianti et Alon (2017) ont réalisé une étude bibliométrique sur l'ACAP, (Figure N°1), ils ont identifié plus de 3400 publications sur ce concept dans une période allant de 1992 à 2015, ou on remarque une croissance exponentielle comparée à la recherche bibliométrique réalisée par Volberda et al., (2010).

Figure 25 : Nombre de publications autour de la capacité d'absorption. Source : (Aprilianti et Alon, 2017).



De ce fait, Aprilianti et Alon (2017), dans leur revue de la littérature de la capacité d'absorption, ont réussi à distinguer quatre différents champs de recherche reliait à l'ACAP,

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

Apprentissage organisationnel :

Une question majeure dans ce domaine de recherche est de se demander comment l'entreprise peut apprendre, capturer et exploiter la valeur des connaissances externes. Selon Cohen et Levinthal (1990), ont mentionné une variété d'antécédents qui influence l'ACAP au niveau organisationnel comme les routines, les pratiques de gestion et la capacité d'absorption individuelle. Un peu plus tard, Kim (1998) a discuté de processus de connaissance d'une start-up qui essayait de passer de stade l'imitation à celui de l'innovation, en citant un exemple d'une organisation qui traite des crises dans un marché international comme une opportunité d'apprendre et cela en augmentant les efforts technologiques et innovante. Liao et al., (2004), ont élaboré un facteur contextuel à l'ACAP, en indiquant qu'une entreprise devrait répondre aux changements du marché d'une manière proactive en intégrant les nouvelles connaissances afin d'être efficace face aux turbulences du marché.

Apprentissage inter-organisationnel :

La question de recherche fondamental dans ce champ de recherche est le rôle que la capacité d'absorption peut avoir afin de conduire les organisations à choisir les bons partenaires. Ce courant de recherche suggère que l'avantage concurrentiel résulte de l'apprentissage externe et peut être appréhendée dans des relations dyadiques et multipartenaires. Koza et Lewid (1998), ont étudié les relations inter-organisationnelles en proposant un modèle théorique sur la capacité d'absorption afin d'aider une organisation à former des alliances. Dans la même année Lane et Lubatkin (1998), ont montré que l'alliance stratégique entre deux organisations dépend avant tout du degré d'ACAP relative envers celles-ci. Aussi, dans les relations multipartenaires, Cologhirou et al., (2004), ont constaté que les organisations peuvent accroître leur performance en matière d'innovation si elles sont capables d'acquérir des connaissances externes à partir de leurs réseaux et dans le cas où elles disposent de la capacité d'absorption suffisante. Chen et al., (2009) ont exploré comment l'apprentissage relationnel peut construire une relation de confiance entre partenaires et leur capacité d'échanger l'information. Aussi Zahra et Havton (2008) ont démontré que la capacité des entreprises à acquérir, assimiler et appliquer des connaissances de leurs marchés dépendent du développement de leur R&D interne.

Le transfert des connaissances :

Les études relatives au domaine de transfert des connaissances s'interrogent sur le rôle et les exigences de l'ACAP (capacité d'absorption) dans ce processus intra et inter-organisationnel. Szulanski (1996), a étudié les facteurs qui peuvent influencer le transfert de connaissances entre les unités d'une organisation et les connaissances qui reflètent le niveau d'adhésion. Mowery et al.,

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

(1996) a suggéré que l'efficacité des alliances stratégiques dépend du degré de l'ACAP et des connaissances technologiques. D'ailleurs, dans ces alliances, les différences culturelles constituent des obstacles au moment du transfert des connaissances tandis que certains côtés similaires deviennent une opportunité pour un transfert efficace (Lane et al., 2001). Tsai (2011) a confirmé que la position d'une unité dans un réseau affecte sa capacité à acquérir des connaissances. Aussi Ritala, et al., (2015) démontrent l'influence des mécanismes organisationnels sur la capacité des entreprises à apprendre et transférer différents types de connaissances.

La capacité dynamique : ce champ de recherche examine les dimensions de la capacité d'absorption, ses composante et ses facteurs de contingence. Zahra et George (2002) ont reconceptualisé le modèle en mettant en lumière la capacité d'absorption potentielle et la capacité d'absorption réalisée. Jansen et al., (2006) affirment que la capacité dynamique affecte la capacité de l'organisation à créer et exploiter les connaissances afin de développer de nouvelles connaissances à son tour. Enfin, Lane et al., (2006) ont fourni un modèle intégratif de la capacité d'absorption, axé sur les dimensions d'exploration et d'assimilation qui dépendent de plusieurs facteurs contextuels.

Micro-fondations :

La recherche dans ce domaine considère la capacité d'absorption comme une capacité organisationnelle. Govind (2008) permet à l'entreprise d'exploiter d'une manière efficiente ses ressources et compétences afin d'améliorer ses performances et sa productivité. Les principales questions dans ce champ sont centrées sur l'identification des rôles et les activités des employés et unités dans l'entreprise. D'ailleurs, Andersson et al., (2016) ont mis l'accent sur les individus en tant qu'acteurs principaux dans la création et le transfert des connaissances. Volberda et al., (2010) ont réalisé un modèle de la capacité d'absorption qui met en lumière les capacités organisationnelles, ses processus et leurs résultats. Les auteurs soutiennent que l'ACAP doit être analysée à travers ses antécédents aux niveau micro et macro

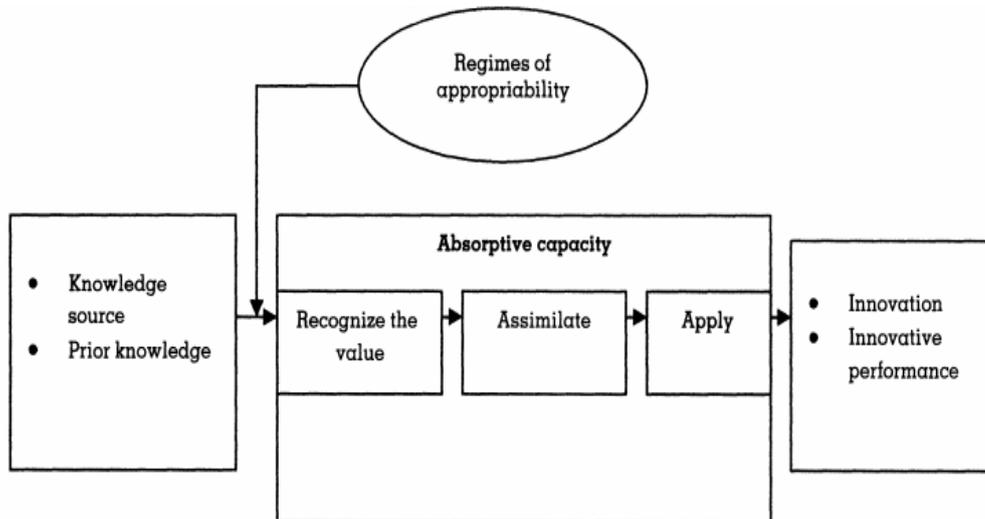
2-4-2 : Les différents modèles réalisés de la capacité d'absorption :

Plusieurs modèles ont été développés depuis que la capacité d'absorption a fait son entrée par Cohen et Livinthal (1990), notamment le modèle de deux auteurs, qui étaient les créateurs de la notion capacité d'absorption. Les deux auteurs, ont illustré le modèle conceptuel de la capacité d'absorption. Les deux auteurs proposent dans leur étude, que les connaissances antérieures de l'entreprise soient préliminaires au développement de la capacité d'absorption de l'organisation tout en permettant l'assimilation et l'exploitation de nouvelles connaissances. D'ailleurs, ils suggèrent que, la capacité

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

d'absorption est un concept tridimensionnel composé de l'identification, l'assimilation et l'exploitation des connaissances. En conceptualisant ce modèle Cohen et Livinthal (1990) suggèrent que les connaissances antérieures de l'entreprise soient préliminaires pour le développement de la capacité d'absorption de l'entreprise. Ils ajoutent à cela qu'ils doivent être capables de reconnaître les connaissances pertinentes afin que le processus de la capacité d'absorption soit mis en mouvement.

Figure 26: Modèle de la capacité d'absorption de Cohen et Livinthal (1990)



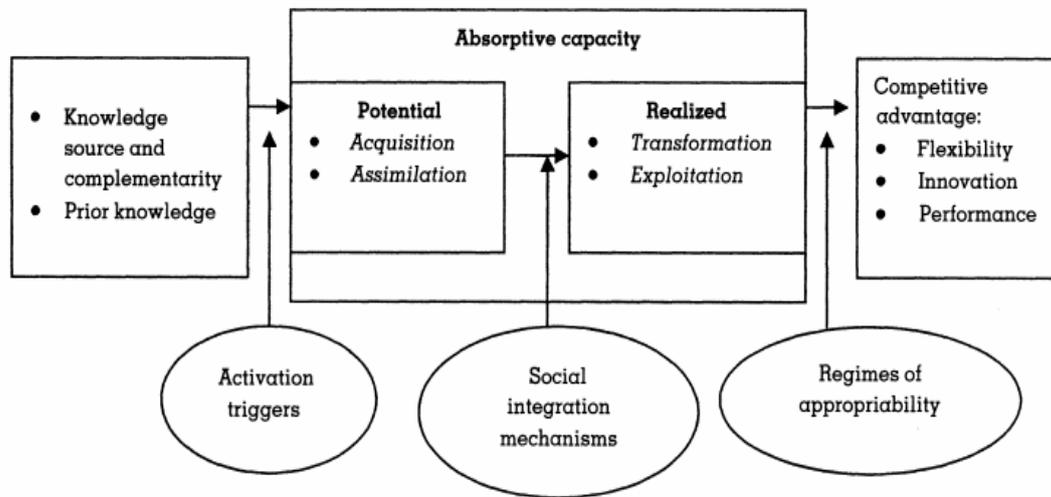
Le modèle de Zahra et George (2002) :

Dans leurs recherches Zahra et George (2002) ont déterminé que la capacité d'absorption fait référence à un ensemble de routines organisationnelles et processus par lesquels les organisations acquièrent, assimilent, transforment et exploitent les connaissances pour produire une capacité organisationnelle dynamique. Les deux auteurs ont reconceptualisé le modèle de la capacité d'absorption. Tout d'abord en déterminant que la reconnaissance de la valeur se réalise grâce à l'acquisition. Puis, en ajoutant une nouvelle dimension qui est la transformation, en mettant une distinction entre la capacité d'absorption potentielle (PACAP) et la capacité d'absorption réalisée (RACAP). La capacité d'absorption potentielle rend l'entreprise réceptive à l'acquisition et l'assimilation des connaissances externes. Aussi la capacité d'absorption réalisée permet la transformation et l'exploitation de ses connaissances. Les deux capacités ont deux volets distincts mais ont un rôle complémentaire. Ils sont toutes les deux nécessaires pour améliorer la performance d'une entreprise. En rationalisant ce modèle les deux auteurs, montrent que les entreprises qui ont développé une capacité d'absorption réalisée élevée, plus exactement une capacité de transformation et d'exploitation, sont susceptibles d'avoir d'excellents résultats en termes d'innovation et de développement de nouveaux produits. Cependant, les entreprises qui développent une capacité d'absorption potentielle élevée, c'est-à-dire

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

une grande capacité d'acquisition et d'assimilation, auront une plus grande flexibilité et une plus grande capacité à reconfigurer leurs ressources en fonction des enjeux stratégiques.

Figure 27: Modèle de la capacité d'absorption par Zahra et George (2002)



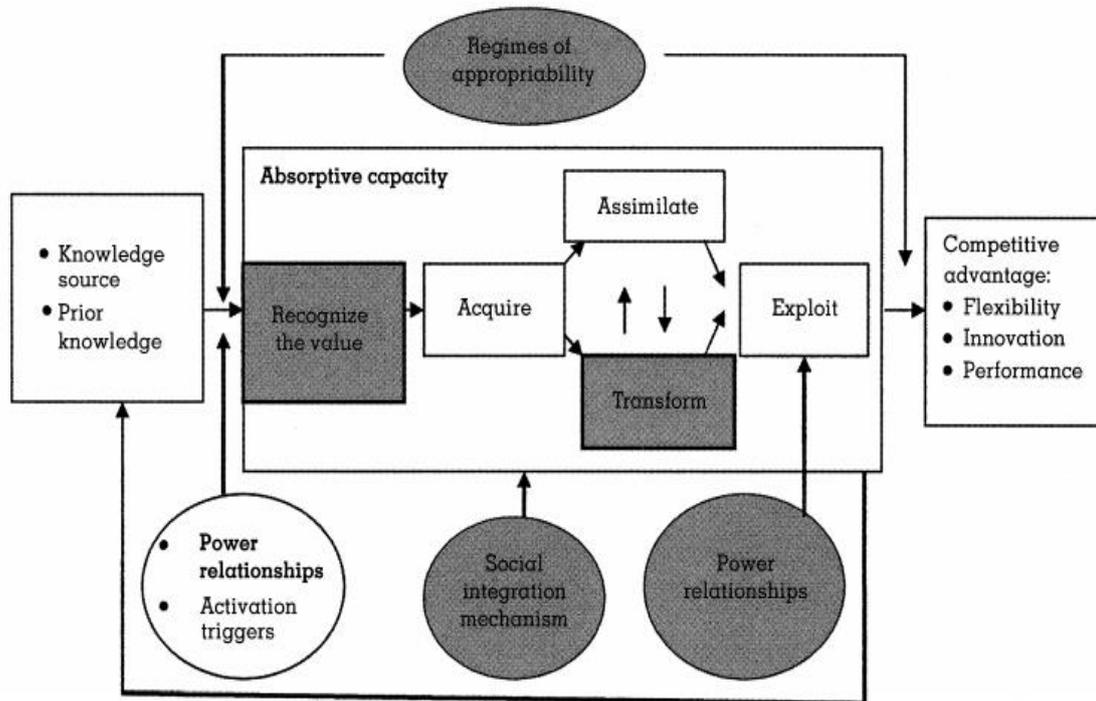
Le modèle de Todorova et Durisin (2007), A Refined Model of Absorptive Capacity :

Dans leur recherche, Todorova et Durisin (2007) ne soutiennent pas l'idée de Zahra et George (2002), qui est la distinction entre la capacité d'absorption potentielle et réalisée. Ils proposent le terme efficacité de la capacité d'absorption. Ils ajoutent aussi à son modèle la recherche sur l'apprentissage et l'innovation. Le modèle de Todorova et Durisin (2007) s'est inspiré de (Cohen et Levinthal, 1990 et Zahra et George, 2002). Comme nous le remarquons sur le schéma de la figure N°4 le changement a été effectué au niveau des variables. Les relations de pouvoir affectent à la fois la valorisation et l'exploitation de nouvelles connaissances. Ainsi que, les mécanismes d'intégration sociale affectent toutes les dimensions de la capacité d'absorption et non comme le suggèrent Zahra et George, seulement entre les deux la capacité potentielle et la capacité réalisée. Todorova et Durisin (2007) prennent un appui sur les théories de l'apprentissage. Ils proposent de réintroduire la reconnaissance de la valeur de la connaissance, composante originale dans le modèle de Cohen et Levinthal. Ces derniers déduisent que la composante transformation de la connaissance n'est pas l'étape qui suit l'assimilation de la connaissance, mais représente un processus successif associé à l'assimilation par plusieurs voies. Ce raisonnement a remis en question la distinction entre la capacité d'absorption potentielle et la capacité d'absorption réalisée de (Zahra et George 2002). Les deux chercheurs s'intéressent aussi aux facteurs de contingence qui influencent les actions, les décisions, comme l'intégration sociale qui n'a aucun effet ni sur la transformation ni sur les autres composantes de la capacité d'absorption. Aussi, les auteurs proposent les relations de pouvoir comme un nouveau

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

facteur de contingence. Enfin, pour mieux appréhender le caractère dynamique du phénomène, les auteurs établissent de nouveaux liens de rétroaction (Todorova et Durisin, 2007).

Figure 28: A Refined Model of Absorptive Capacity par Todorova et Durisin (2007)



Le modèle de Van den Bosch, Volberda et De Boer (1999), Determinants of Absorptive Capacity and Expectation Formation :

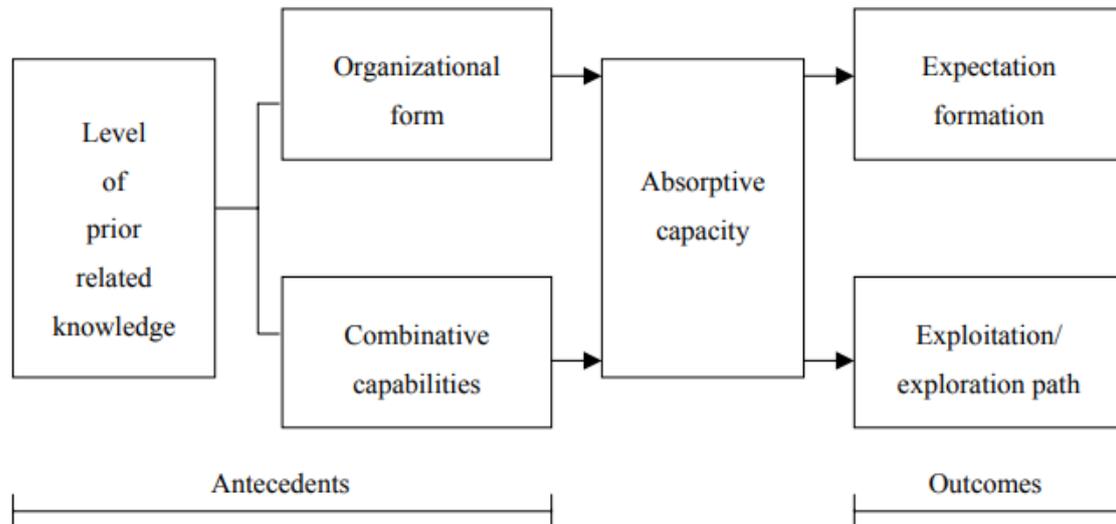
Dans ce modèle Van den Bosch, Volberda et De Boer (1999) ont amélioré la compréhension de la capacité d'absorption afin d'assimiler de nouvelles connaissances en tant que variable modératrice dans l'organisation. Plusieurs recherches ont démontré que la capacité d'absorption joue un rôle capital dans le processus de la coévolution. La coévolution fait référence au résultat commun et interactif de l'intentionnalité managériale, des efforts organisationnels et des changements environnementaux.

Ces recherches ont examiné le niveau de connaissance comme un déterminant de la capacité d'absorption. Cependant, les trois auteurs dans leur modèle suggèrent, que les deux déterminants de la capacité d'absorption d'une organisation doivent être, la forme de l'organisation et la capacité combinatoires. D'ailleurs, l'objectif de leur étude est de développer les déterminants organisationnels qui influencent la capacité d'absorption. En d'autres termes, ils montrent comment les déterminants liés au contexte et à l'organisation peuvent modérer l'accès et l'exploitation des connaissances antérieures. La structure de l'organisation peut favoriser et influencer la capacité d'exploiter des

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

connaissances acquises et d'en générer de nouvelles. D'ailleurs, ils distinguent trois types de déterminants liminaires à la capacité d'absorption et deux types d'outputs organisationnels.

Figure 29: Determinants of Absorptive Capacity and Expectation Formation de Van den Bosch, Volberda et De Boer (1999).



Le modèle Lane, Koka et Pathak (2006), A Process Model of Absorptive Capacity, Its Antecedents, and Its Outcomes.

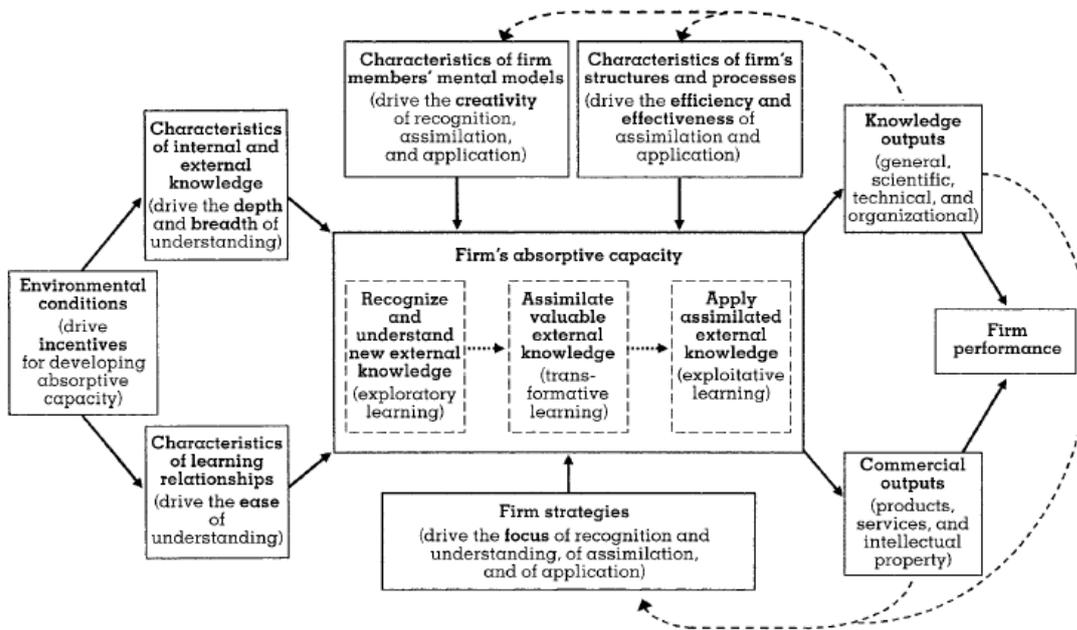
Lane et al., (2006) ont développé un modèle plus complet de la capacité d'absorption en s'arrêtant sur les pilotes de celle-ci. Ce modèle a été élaboré en valorisant le processus antérieur, de la capacité d'absorption, en se reconcentrant sur les conducteurs internes et externes, sur la vision multidimensionnelle de la capacité d'absorption et les résultats obtenus.

Le modèle présenté dans la figure N° 29 se compose de quatre composants, au centre nous retrouvons la nouvelle définition de la capacité d'absorption définie plus haut par Lane *et al.* (2006), à gauche sont des conducteurs partiellement ou totalement externes à la société, et au-dessous du centre sont les conducteurs internes à l'organisation, à droite nous retrouvons les résultats de la capacité d'absorption. Les flèches indiquent la relation entre les différents conducteurs ainsi qu'entre les conducteurs et les résultats. Toutefois, les pilotes externes représentent une grande partie de la recherche antérieure et peuvent se diviser en deux groupes. Le premier groupe renvoie aux connaissances acquises entre les partenaires et l'apprentissage. Le second groupe, comprend la stratégie, la culture et la structure. Le modèle recentre également l'attention sur le rôle de l'environnement de l'entreprise afin de déterminer les incitations à investir dans la capacité d'absorption. Cependant, les pilotes internes se réfèrent à la structure, la politique ou le processus de l'entreprise. Ils influencent le transfert de la connaissance, le partage, l'intégration et la création. Ainsi

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

ces résultats affectent l'efficacité de la capacité d'absorption. La recherche s'est faite sur trois dimensions. La 1^{ère} dimension met en avant l'apprentissage, l'exploitation et la capacité à reconnaître et comprendre des connaissances externes. La 2^{ème} dimension implique l'utilisation de l'apprentissage afin d'assimiler de nouvelles connaissances. Enfin, la dernière dimension se concentre sur la façon dont l'exploitation de l'apprentissage est utilisée pour appliquer les connaissances externes qui ont été assimilées.

Figure 30: A Process Model of Absorptive Capacity, its Antecedents, and its Outcomes, par Lane, Koka and Pathak (2006).

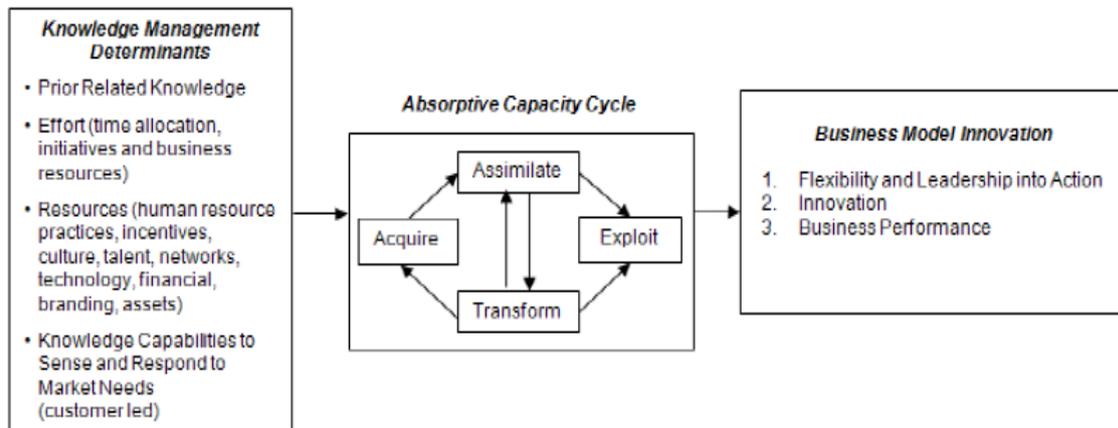


Le modèle de la capacité d'absorption réalisé par Carrales (2009) :

Dans cette recherche Carrales (2009) s'est basé sur le travail de (Cohen et Levinthal, 1990 ; Zahra et George, 2002 ; Todorova et Durisin, 2007), elle a étudié le concept de la capacité d'absorption en tant que capacité organisationnelle qui va acquérir, assimiler, transformer et exploiter des informations issues des pratiques du Knowledge Management (KM), en mettant l'accent sur la performance de la capacité d'adsorption tout en utilisant le KM. Cependant, l'objectif de son étude était d'explorer le sujet de la capacité d'absorption et de l'associer avec le Knowledge Management et Business Model Innovation (BMI). En d'autres termes, le niveau de la capacité d'absorption des entreprises par rapport à la gestion des connaissances et l'influence qu'elle peut avoir sur le Business Model Innovation (BMI).

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

Figure 31: La capacité d'absorption de Corrales (2009).



Dans le tableau qui suit nous résumons les différents modèles de la capacité d'absorption

Tableau 13 : les différents modèles réalisés sur la capacité d'absorption. Source : Réalisé par le chercheur.

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

	Cohen et Levinthal (1990)	Van den Bosch et al., (1999)	Zahra et George (2002)	Lane et al. (2006)	Todorova et Durisin (2007)
Objectif du modèle	Être capables de reconnaître ou les connaissances pertinentes se trouvent afin que le processus de la capacité d'absorption soit mis en mouvement.	Comprendre comment les déterminants liés au contexte et à l'organisation peuvent favoriser ou modérer la capacité d'exploiter des connaissances acquises.	Déterminer que la reconnaissance de la valeur se réalise grâce à l'acquisition, aussi en mettant une distinction entre la capacité d'absorption potentielle (PACAP) et la capacité d'absorption réalisée (RACAP).	Se reconcentrer sur les conducteurs internes et externes, sur la vision multidimensionnelle de la capacité d'absorption et les résultats obtenus	Réintroduire la reconnaissance de la valeur de la connaissance. Ne plus distinguer la capacité d'absorption potentielle de la capacité d'absorption réalisée
Déterminants à la capacité d'absorption	Connaissance antérieure de l'entreprise	Degrés de connaissances préalables Structure organisationnelle Capacités organisationnelle apparentées	Connaissance antérieure de l'entreprise Sources de connaissances complémentaires	Les connaissances acquises entre les partenaires et l'apprentissage. La culture et la structure. La politique ou le processus de l'entreprise	Sources de connaissances Connaissances préalables
Variables modératrices		Capacité d'absorption	Déclencheur Mécanismes d'intégration sociale entre la capacité d'absorption potentielle et la capacité d'absorption réaliser. Mesures de protection pour freiner l'imitation lors de la création de produits et services.	Apprentissage. Assimiler. Exploitation.	Reconnaitre la valeur. Acquisition. Assimilation. Transformation. Exploitation.
Extrants	Innovation	Création d'attente	Innovation	Efficacité de la capacité d'absorption.	Flexibilité. Innovation.

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

	Performance	Habilité à détecter les opportunités dans l'environnement	Performance	Performance	Performance.
--	-------------	---	-------------	-------------	--------------

Chapitre 2 : Études antérieures sur la veille stratégique et innovation

Conclusion du chapitre 2 :

Ce deuxième chapitre est consacré aux études antérieures de la veille stratégique, capacité d'absorption et innovation. Nous avons commencé par une présentation du processus de la veille stratégique et mise en place de celui-là. Ensuite, nous nous sommes approfondis sur le développement et la réalisation des modèles de veille pour ressortir les points positifs et négatifs de chaque travail. Puis nous sommes penchés sur la réalisation de la veille stratégique au sein des entreprises algériennes, étant donné que notre étude est faite sur le terrain algérien.

En deuxième partie de ce chapitre est dédiée à comprendre le processus d'innovation. Nous avons débuté par le management de l'innovation et la définition du processus. Puis nous avons étalé les différents modèles de l'innovation en mettant en lumière le modèle de chaque génération. Comme pour la veille stratégique nous avons clôturé cette partie par les études d'innovation réalisées sur le terrain algérien.

La dernière partie du chapitre aborde les études précédentes de la capacité d'absorption. Nous avons réalisé le même raisonnement que les deux parties d'avant, en donnant des explications de chaque étude et modèle ressortie par les auteurs.

Ce chapitre nous a permis, de mieux nous familiariser avec nos variables, de comprendre et déterminer l'objectif de chacune d'elles et de pouvoir ressortir la relation entre les trois. Le troisième chapitre sera consacré à cette relation et à l'élaboration d'un modèle de la recherche.

Chapitre 3 :
Étude empirique de la recherche

Chapitre 3 : Étude empirique de la recherche

Introduction au chapitre 3 :

L'objectif de notre recherche est de définir la relation entre la veille stratégique et l'innovation. Dans notre troisième chapitre intitulé « étude empirique de la recherche » Nous allons essayer de déterminer cette relation sur le terrain. En effet, plusieurs études ont indiqué le rôle de la veille stratégique sur l'innovation, mais très peu d'entre elles ont cherché à comprendre et déterminer cette relation.

Rappelons que, nous avons ajouté un élément de liaison entre ces deux variables, c'est la capacité d'absorption. La capacité d'absorption fait référence à la capacité d'une entreprise à reconnaître la valeur de nouvelles informations externes, les assimiler et les appliquer à des fins commerciales (Cohen et Levinthal, 1990). De nombreuses études ont succédé le travail des deux auteurs, Cohen et Levinthal, 1990, afin d'enrichir et d'améliorer la littérature sur ce sujet, en contribuant à approfondir les connaissances, le potentiel et le concept l'ACAP (capacité d'absorption). L'objectif de ce chapitre est de mettre l'accent sur le lien entre l'information obtenue, sa transformation en connaissance et prise de décision, en prenant toujours en considération la stratégie de l'entreprise. Afin de réaliser cet objectif et en se basant sur notre revue de littérature réalisée auparavant, sur la veille stratégique et l'innovation, nous allons traiter la relation entre les trois variables en proposant un modèle de recherche adapté du modèle de Zahra et George (2002), ainsi que notre problématique et nos hypothèses de recherche.

Dans la première section, nous allons mettre en évidence la relation entre la veille stratégique, l'innovation et la capacité d'absorption, en développant les différentes variables de notre travail. À la suite de cela nous présentons notre modèle de recherche, ainsi que notre problématique et nos hypothèses de recherche.

La deuxième section est dédiée à la présentation de notre échantillon. Dans cette partie nous allons mettre en lumière tout d'abord, l'entreprise où nous avons élaboré notre recherche. Ensuite nous présentons notre démarche et méthodologie de recherche.

Pour finir ce chapitre nous avons présenté notre questionnaire de la recherche. Ou nous avons réalisé des tests de stabilité avant de lancer le questionnaire à plus grande échelle, certains items ont été supprimés.

Chapitre 3 : Étude empirique de la recherche

Section 1. La relation entre les variables : adaptation du modèle de Zahra et George 2002 :

L'objectif de notre travail de recherche est d'étudier le rôle de la veille stratégique sur le processus d'innovation au sein des entreprises algériennes. Plusieurs études théoriques ont confirmé la relation étroite entre les deux thématiques, et cela grâce aux informations fournies par le système de veille qui alimente le processus de l'innovation par les connaissances, mais très peu de recherches ont abordé cette thématique sur le terrain. Afin de pouvoir mesurer la capacité d'une entreprise à être innovante face à des informations issues de la veille stratégique et de pouvoir réaliser cette étude, nous avons intégré la capacité d'absorption pour mesurer cette relation, selon Cohen et Levinthal (1990), la capacité d'absorption est la capacité d'une entreprise à reconnaître la valeur de nouvelles informations externes, l'assimiler et l'appliquer à des fins commerciales afin de réussir son innovation.

3-1-1 : Sélection d'un modèle de recherche

En se basant sur la revue de la littérature relative à la veille stratégique et l'innovation, nous allons essayer de comprendre le rôle que la veille stratégique peut avoir sur le processus d'innovation par la capacité d'absorption. De ce fait, nous nous sommes inspirés de la recherche menée par Zahra et George (2002), qui distinguent la capacité d'absorption potentielle (PACAP) qui rend l'entreprise réceptive à l'acquisition et l'assimilation des connaissances externes, et la capacité d'absorption réalisée (RACAP), qui a comme fonction la transformation et l'exploitation de l'information, et de tirer profit des connaissances absorbées grâce à la PACAP.

Les deux dimensions (la PACAP et la (RACAP) proposées par Zahra et George (2002) sont des sous-ensembles de la capacité d'absorption coexistent mais ne peuvent pas travailler séparément. Par exemple, les entreprises ne peuvent pas exploiter les connaissances sans d'abord les acquérir. De même, les entreprises peuvent acquérir et assimiler les connaissances, mais pourraient ne pas avoir la capacité de transformer et exploiter celles-ci pour générer des profits. D'autres études ont constaté que certaines entreprises possédaient une grande ingéniosité pour comprendre les complexes et problèmes techniques mais n'étaient pas aussi efficaces pour traduire ces connaissances en produits stratégiques innovants. Cela corrobore le besoin de distinguer entre les capacités d'acquérir et assimiler des connaissances (PACAP) et les capacités de transformer et d'exploiter cette connaissance (RACAP) et se rendre compte de l'efficacité à tirer parti des deux (Zahra et George, 2002).

De ce fait, dans cette recherche nous allons plus particulièrement nous intéressés à la capacité des employés à assimiler, acquérir, transformer et exploiter des informations provenant de la veille stratégique, pour alimenter un processus d'innovation. Pour pouvoir réaliser cette recherche nous

Chapitre 3 : Étude empirique de la recherche

nous sommes inspirés du travail de Zahra et George (2002), dans lequel nous retrouvons la capacité d'absorption potentiel et la capacité d'absorption réalisée. Le modèle de Zahra et George (2002) a été repris et critiqué par plusieurs études, notamment celle de Todorova et Durisin (2007), les deux chercheurs ne soutenaient pas l'idée de différencier la capacité d'absorption potentiel et la capacité d'absorption réalisée. Toutefois, d'autres études ont adapté le modèle de Zahra et George (2002), dans leurs travaux, comme Camison et Forcé (2010), dans leur étude ont fait progresser la compréhension de la capacité d'absorption, la recherche est fondée sur la contribution de Zahra et George (2002) deux échelles de mesures multi-item ont été construites sur la base de PACAP et RACAP. L'avantage de ce travail est que ces instruments de mesure ne se sont pas limités juste aux connaissances technologiques, ils ont introduit d'autres connaissances, telle que les modèles de gestion des ressources humaines, la structure organisationnelles, le savoir-faire en matière de production, l'expérience en marketing et/ou les connaissances des nouveaux marchés (Camison et Forcé, 2010). Aussi, nous retrouvons d'autres travaux réalisés par Julien et al., (2009), sur la relation entre l'information et l'innovation par la capacité d'absorption, basés sur les études réalisées par (Zahra et George, 2002). Julien et al., (2009) ont retenus dans cette étude le rôle des dirigeants dans les décisions de changement, leur niveau de formation initiale, ses expériences passées et présentes ainsi que la capacité de l'organisation à exploiter cette information. Dans notre cas de recherche nous proposons d'adapter le modèle de Zahra et George (2002), pour étudier la relation entre la veille stratégique et l'innovation par la capacité d'absorption. En retenant le rôle que peut avoir les différentes étapes du processus de la veille stratégique sur la capacité d'absorption et l'innovation dans l'organisation. De ce fait, nous allons introduire la veille stratégique comme variable indépendante, la capacité d'absorption comme variable modératrice (en se basant sur la revue de littérature ci-dessous), et l'innovation comme variable dépendante.

- Capacité d'absorption comme variable modératrice :

Plusieurs travaux ont abordé la capacité d'absorption comme variable modératrice. Dans son article Ven den Bosch *et al.* (2005), ont regroupé plusieurs recherches sur la capacité d'absorption et son lien avec les outputs organisationnels. Les auteurs soulignent un point important que « la capacité d'absorption d'une entreprise n'est pas un but en soi, mais elle modère des résultats organisationnels importants ». Dans le tableau N°14, nous synthétisons les principales études sur la capacité d'absorption comme variable modératrice.

Chapitre 3 : Étude empirique de la recherche

Tableau 14 : La capacité d'absorption comme variable modératrice de divers résultats organisationnels. Source : Adapté par le chercheur de Van den Bosch et al (2005).

Exemples des résultats organisationnels	Références
Performance innovatrice. Exploration et exploitation. Développement des produits nouveaux	Cohen and Levinthal (1990) ; Tsai (2001) ; Van wijk et al (2001) ; Stock et al (2001).
Prévision Formations. Réactive/Proactive. Formation à la stratégie	Cohen and Levinthal (1990) ; Volberda (1998) ; Van den Bosch et al. (1999)
Adaptation organisationnelle. Coévolution. Renouveau stratégique.	Lewin and Volberda (1999) Lewin et al. (1999). Volberda et al. (2001).
Transfert des meilleures pratiques et flux des connaissances au sein de l'organisation.	Szulanski (1996) ; Gupta and Govindarjan (2000).
Création de nouvelles richesses ; richesse entrepreneuriale, avantage concurrentiel, performance financière.	Lewin et al., (1999) ; Deeds (2001) Zahra and George (2002) ; Tsai (2001).
Transferts des connaissances, apprentissage organisationnel dans les alliances et la performance.	Ahuja (2000) ; Kim (1998) ; Koza nad Lewin (1998) ; Lane and Lubatkin (1998) ; Lyles and Salk (1996) ; Mowery et al. (1996)
Diversification.	Kumar and Seth (2001), Kumar (2009),
Formation des dirigeants, stimulation et innovation.	Julien et al. (2009).
Transformer les informations en innovation	Soussi and Mekkaoui (2014) ;
L'effet modéré sur la valeur de l'innovation d'entreprise face aux turbulences des marchés.	Tsai and Yang (2015) ;

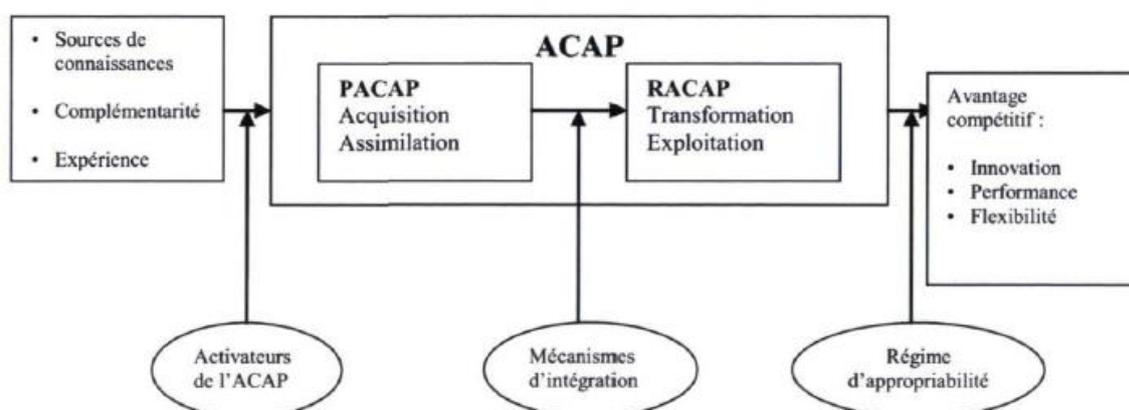
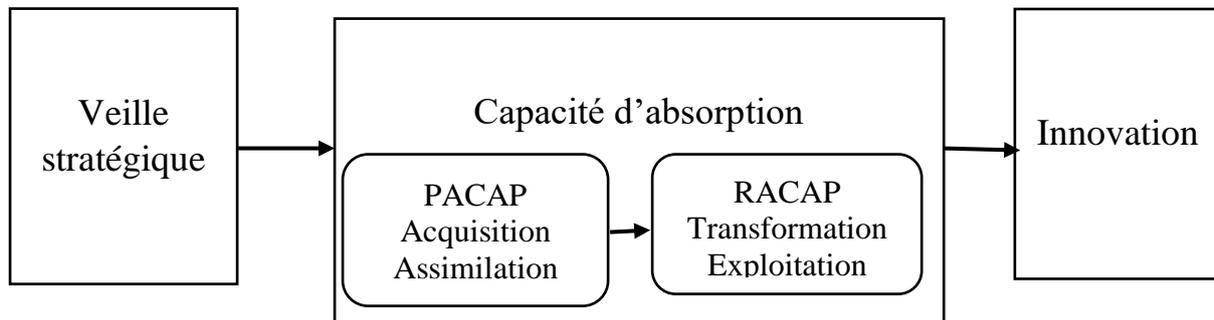


Figure 32 Modèle de Zahra et George (2002).

Nous schématisons dans notre modèle de recherche adapté du modèle de Zahra et George (2002).

Chapitre 3 : Étude empirique de la recherche

Figure 33 : Modèle de la recherche. Source : Adapté par le chercheur.



3-1-2 : Problématique et hypothèses de la recherche :

Plusieurs études ont évoqué la relation couple entre la veille stratégique et innovation, et ce, en montrant que la veille peut jouer un rôle dans le développement des produits/services innovants. Lesca (2003), et son équipe de recherche ont confirmé, par la suite de leurs études de terrain, l'existence de fortes relations entre "la capacité à innover" et "la capacité d'écouter le futur de l'extérieur". Audet (2001) a également affirmé dans son étude, que le désir d'innovation est stimulé par les activités de veille. D'autres recherches comme celle de Bertachini et Strasser (2011) a révélé que la veille réduit les risques qui proviennent de la différence entre le besoin de marché et l'innovation. Aussi, l'étude de Caron-Fasan (2008) démontre que l'accélération du processus d'innovation reviens aux compétences des chargés de la veille. Kessler et Chakrabarti (1996) étalent la relation entre l'identification des opportunités et la stimulation de l'innovation (Howell et Shea, 2011). Également, nous retrouvons Jakobiak (1992) affirme que afin de faciliter l'innovation il faut savoir ce que font les autres. La veille favorise l'introduction et la conception d'un produit ou un service innovant au sein des marchés (Ahituv,1998). Toutes ces travaux démontrent l'importance de la veille stratégique dans le processus d'innovation. Toutefois, très peu de recherches ont réalisé ce travail sur le terrain.

En se référant aux différentes études réalisées sur la veille stratégique et le l'influence qu'elle peut avoir sur le développement d'un nouveau produit ou service et notre revue de la littérature, nous allons étudier la relation entre veille stratégique et l'innovation et ce notamment au niveau de l'entreprise Brandt du Groupe Cevital Algérie. Donc, notre problématique consiste à répondre à la question principale suivante :

Chapitre 3 : Étude empirique de la recherche

« Quelle est l'influence de la veille stratégique dans le processus d'innovation ? »

Plus précisément, nous allons nous intéresser à la capacité des employés de l'entreprise Brandt filière de Groupe Cevital, à élaborer, combiner et exploiter les informations issues de la veille stratégique, à des fins commerciales, afin de pouvoir créer de la connaissance qui engendra à son tour l'innovation au sein de l'entreprise.

Hypothèses de recherche :

1. La veille stratégique est la capacité d'absorption :

L'organisation doit être en mesure de pouvoir chercher et reconnaître la valeur de nouvelles informations externes, de façon stratégique tout en identifiant les opportunités pertinentes qui s'offrent à elle. Selon Amabilé (1983), pour être créatif, un individu a besoin de penser avec souplesse, voir les choses à travers une lentille différente, et combiner des produits ou des services qui ne semblent pas liés. La veille stratégique est un processus qui permet aux entreprises de se renseigner sur les opportunités, les conditions ou les événements qui menacent sa performance, permettant aussi à l'entreprise de formuler une stratégie concurrentielle conforme aux conditions environnementales critiques (Beal, 2000). Aussi, (Jakobiak, 1991 ; Dou, 1995 ; Martinet et Ribault, 1989) définissent la veille stratégique comme un processus qui aide à la créativité. Toutefois il existe un dynamisme de l'environnement qui influence les orientations et les décisions stratégiques de l'entreprise tels que la dynamique concurrentielle et l'intensité technologique (Todorova et Durisin, 2007 ; Volberda, Foss et Lyles, 2010 ; Zahra et Goerge, 2002). Ce dynamisme et changement environnementale est désigné comme le dynamisme de l'environnement, plus exactement il est défini comme le degré de changement et d'instabilité de l'environnement externe (Dess et Beard, 1984 ; Jansen et al., 2009). Il est caractérisé par les changements technologiques, les variations dans les préférences des clients et les balancements sur la demande des produits (Sorensen et Stuart, 2000). De ce fait, pour arriver à répondre aux demandes et stimuler une innovation, l'entreprise doit continuellement identifier, assimiler et appliquer de nouvelles connaissances part différentes sources (Cohen et Levinthal, 1990 ; Teece, Pisano et Shuen, 1997). La veille stratégique est une méthode utile dans la chaîne de perceptions, d'interprétations et d'actions qui permettent à une entreprise de s'adapter à son environnement (Hanbrick, 1981).

La veille stratégique peut avoir plusieurs missions ; une aide à la prise de décision et planification stratégique (Lesca et Caron-Fasan, 2008 ; Ramirez et Selsky, 2016). Cependant, l'une des missions principales c'est la surveillance de l'environnement, qui est considérée comme le chemin de la

Chapitre 3 : Étude empirique de la recherche

planification et du contrôle du destin des entreprises (Terry, 1977). Son but principal est d'armer les décideurs des prévisions précises et des tendances significatives en matière de concurrence, de réglementation, de politique, de technologique et de culture (Stubbart, 1982).

De ce fait, pour pouvoir effectuer cette surveillance, il est devenu crucial pour une entreprise d'avoir la main-d'œuvre qualifiée pour reconnaître les opportunités, gérer les changements nécessaires et exploiter au mieux les informations et les connaissances extérieures. Afin, d'accélérer la croissance de l'innovation et améliorer la performance de l'entreprise (Jenssen et Nybakk, 2009). Selon Amabilé (2012), la capacité d'absorption est définie comme l'aptitude d'une entreprise à évaluer, assimiler et appliquer de nouvelles connaissances susceptibles d'être à la source de créations de valeur.

Les résultats de Cohen et Levinthal (1990) reconnaissent que la capacité d'absorption ne se limite pas seulement à l'organisation et son environnement externe mais va plus loin. Elle intègre le transfert de connaissances et la capacité à comprendre et évaluer de nouvelle connaissance. En élaborant leur modèle ils suggèrent que les connaissances antérieures de l'entreprise sont très importantes pour développer la capacité d'absorption de l'organisation. Ils ajoutent à cela qu'ils doivent être capables de reconnaître où se trouvent les connaissances pertinentes afin que le processus de la capacité d'absorption soit mis en mouvement. D'un autre côté nous retrouvons, Jain (1984) considère que la formation du personnel est un élément clé pour réussir la tâche de veille stratégique. Choo (1999) se focalise sur l'identification du besoin, il visualise quatre situations une visualisation non orientée, une visualisation conditionnée, la recherche informelle et la recherche formelle, et pour pouvoir identifier ces besoin les employés doivent être formés. Jokabia (1992) a focalisé son étude sur la veille technologique, toutefois selon l'auteur il est nécessaire d'avoir un réseau d'expert afin que les informations soient bien analysées.

De ce fait, l'entreprise peut avoir un avantage sur l'environnement, en transformant les obstacles en opportunités par une analyse permanente et adéquate à sa stratégie. En revanche, malgré le développement de la technologie de l'information et les systèmes d'information pour le traitement et transfert des données, l'individu reste acteur principale dans la création des connaissances, l'innovation et l'augmentation de la performance des organisations.

Pour réaliser cette première partie de recherche nous allons adapter la suggestion de Zahra et George (2002), les entreprises avec une capacité d'acquisition et assimilation de connaissance bien développée (PACAP), ont plus de potentiel et d'avantage concurrentiel et cela en raison d'avoir une connaissance du marché et des ressources d'informations plus efficace. Plus exactement nous nous

Chapitre 3 : Étude empirique de la recherche

intéressons à la relation entre la veille stratégique et la capacité des d'acquisition et d'assimilation des employés du Groupe Brandt de Cevital.

H1 : Il y a une relation positive et significative entre la veille stratégique et la capacité d'absorption potentielle.

2. Capacité d'absorption et innovation :

Les connaissances externes jouent un rôle fondateur dans la croissance de l'innovation (Bilgili et al., 2016). D'ailleurs, plusieurs auteurs s'alignent sur le fait qu'il y a une vraie connexion entre la capacité d'absorption et l'innovation (Cohen et Liventhal, 1990 ; Ireland et al., 2002 ; Zollo et al., 2002), et que les entreprises ayant une capacité d'absorption supérieure soutenue par une culture d'apprentissage organisationnelle permet d'obtenir de meilleurs résultats en matière d'innovation (Naqshbandi et Tabche, 2018). La capacité d'absorption influence positivement le transfert des connaissances en capacité de fabrication, d'innovation et performance de l'entreprise (Zhang et al., 2018). Selon Wang et al., (2018) les incitations à l'innovation agissent comme un antécédent important à la capacité d'absorption. Le développement de la capacité d'absorption implique systématiquement en premier lieu un degré élevé de l'assimilation de l'information entre gestionnaires et acteurs de fonctionnement ce qui permet de créer de la valeur dans l'entreprise, ainsi qu'un pouvoir discrétionnaire important dans la prise de décision concernant le développement des ressources de connaissances. Finalement, c'est ce qui va permettre une incitation à l'innovation c'est l'alignement de l'intérêt des employés avec celui de l'entreprise, ce qui engendre à son tour une amélioration du déploiement efficace du capital humain et de la promotion de l'ACAP.

Nonaka et Takeuchi (1997), soutiennent le point, que le salarié est l'acteur principal de l'entreprise car il possède les connaissances, traite l'information et interagit avec son organisation pour y faire émerger de nouvelles propositions. Aussi, l'innovation ne peut pas être considérée comme un travail d'une seule personne mais doit être envisagée comme un processus et un travail collectif (Bijker et al., 1989). D'autres travaux ont confirmé que l'innovation est un processus qui est fondé sur la connaissance. Pour Tidd et al., (2006), l'innovation dépend du savoir, en créant de nouvelles opportunités et/ou en combinant différents ensembles de connaissances. Ceci peut être réalisé sous forme de connaissances déjà acquises par des besoins exprimés où par le résultat d'un processus de recherche en matière de technologie, marché, politiques concurrentielles, etc. Dans notre recherche, nous partons du point que c'est l'individu qui dispose d'idées, qui va la traiter, la diffuser puis l'utiliser dans l'organisation.

Chapitre 3 : Étude empirique de la recherche

De ce fait, notre choix d'analyser la capacité des employés à transformer et exploiter l'information au niveau de l'entreprise en innovation, se réfère non seulement aux différentes études réalisées sur les processus d'innovation, mais aussi à d'autres études sur la capacité d'absorption. En effet, plusieurs théories ont démontré que la capacité d'absorption d'une entreprise réside dans ses employés individuels Chang et al., (2013). Comme les travaux de Cohen et Livintahl (1990) affirment que la capacité d'absorption d'une organisation dépend de la capacité de ses membres. L'étude menée par Todorova et Durisin (2007) soutient les théories de l'apprentissage, ils proposent de réintroduire la reconnaissance et cela dans des relations qui affecte à la fois la valorisation et l'exploitation de nouvelles connaissances. D'autres recherches ont soutenu cette théorie, comme Barney et Felin (2013), qui affirment que les capacités organisationnelles sont enracinées dans les actions et les interactions des employés et le contexte organisationnel auquel ils sont exposés. Distel (2017) a démontré l'importance des individus dans la capacité d'absorption d'une entreprise et cela en affirmant leur rôle en tant que des éléments clés dans l'entreprise et en tant que locus fondamental de la connaissance. Dans une étude réalisée par Bjorvatn et Wald (2018) met en lumière la relation empirique entre la complexité d'un projet et la performance de la gestion du projet en termes de retards imprévus et de dépenses excessives. En démontrant que la capacité d'absorption au niveau de l'équipe est essentielle à la réussite d'une gestion de projet, mais aussi que la capacité d'absorption ne peut que partiellement compenser l'impact néfaste de la complexité du projet (Bjorvtan et Wald, 2018).

De ce fait, en prenant en considération les théories et les études réalisées sur l'innovation et la capacité d'absorption, nous allons étudier la deuxième proposition de Zahra et George (2002), ou ils suggèrent que les entreprises qui développent une capacité de transformation et d'exploitation de connaissance (RACAP), sont plus susceptibles à réaliser une innovation et un développement du produit plus élevé que celles qui ont une capacité moins développée. Plus précisément, nous allons voir la relation entre la capacité d'absorption réalisée des employés du Groupe Brandt de Cevital et l'innovation.

H2 : Il y a une relation positive et significative entre la capacité d'absorption réalisée et l'innovation.

3. La veille stratégique et innovation :

Selon Choo (2001), le niveau de connaissances et d'informations disponibles sur l'environnement peut également être un facteur important pour stimuler l'innovation. D'autres auteurs, considèrent que l'innovation implique rarement une technologie isolée du marché, mais plutôt un ensemble de connaissances ressemblés à l'intérieur d'une configuration. D'ailleurs la réussite de la gestion de

Chapitre 3 : Étude empirique de la recherche

l'innovation exige une maîtrise et une utilisation de notre connaissance des composants, mais aussi de la façon dont elles peuvent être rassemblées. Certaines études avancent que la veille stratégique stimule l'innovation, Coron-Fason (2008) a réalisé un travail sur des entreprises françaises en accompagnant l'innovation par la veille technologique et la veille anticipative, (Chalus-Sauvannet, 2006 ; Bertacchini et Strasser, 2011) désignent le concept d'intégrer la veille stratégique dans le processus d'innovation. Kessler et Chakrabarti (1996) ont démontré que la collecte des informations externes et l'application de celles-ci aux activités du développement, peuvent accélérer le processus d'innovation de produit. Aussi, Tang (2016) affirme que les entreprises peuvent développer leurs créativité en utilisant de manière proactive de nouvelles informations de sources externe. La recherche de Fasquelle et Coron-Fason (2018), sur le rôle d'une activité de veille dans les projets d'innovation a mis en lumière le rôle de l'information issue d'une activité de veille stratégique sur la prise de décision tout au long du processus d'innovation.

Plusieurs études montrent que l'innovation dans les entreprises commence avant tout par l'accès à l'information le plus souvent provenant de diverses sources comme les clients, les fournisseurs et autres sources plus formelles comme les revues d'affaires ou les foires industrielles. Toutefois, nous pouvons favoriser l'innovation par une meilleure capacité à cibler, transformer l'information en connaissance et par la mise en place d'une cellule de veille, et une amélioration de capacité d'absorption. De ce fait, nous nous intéressons à la relation entre la veille stratégique et l'innovation.

H3 : Il y a une relation positive et significative entre la veille stratégique et innovation.

Section 2 : Étude de cas de l'entreprise Brandt filière de Cevital

3-2-1 : Présentation de l'entreprise :

Les données de cette recherche ont été colligés dans le cadre d'une enquête auprès de l'entreprise Brandt du Groupe Cevital Algérie. Brandt est une entreprise française produit et commercialise des appareils de lavage, cuisson, froid, petit électroménager, télévision et climatisation ¹. En 2014, Cevital Algérie a repris le groupe avec deux grandes usines en France, un centre de recherche et développement et quatre marques : Brandt, Vedette, Sauter et De-Dietrich, ainsi qu'un réseau de distribution unique. À la suite de cette acquisition, Cevital a créé une usine de production à Sétif. La production de ces usines doit servir le marché intérieur mais aussi soutenir les exportations. Brandt exporte désormais des produits vers l'Asie via Singapour, vers les États-Unis, la Chine, l'Afrique et

¹ <http://www.groupebrandt.com/nous-connaître/le-groupe-brandt/juin\2019>

Chapitre 3 : Étude empirique de la recherche

le Moyen-Orient. Il compte six filiales en Europe, en Asie et en Afrique du Nord : Brandt France, Brandt Algérie, Brandt Maroc, Brandt Espagne, Brandt Asie et Brandt Malaisie².

Chiffres clés :

- 4 sites de production dont 2 en France et 2 en Algérie
- 6 implémentations : en Europe, en Asie et en Afrique du Nord
- 4 grandes marques : De Dietrich, Brandt Vedette et Sauter.

Le Groupe Cevital :

Le Groupe Cevital. Cevital est la première entreprise privée algérienne à avoir investi dans plusieurs secteurs Industrie agroalimentaire et grande distribution, électronique et électro-ménager, sidérurgie, industrie du verre plat, construction industrielle, automobile, services, médias.... Connue par sa diversité et son ampleur économique algérien, elle a réussi à générer plus de 18 000 employés répartis sur 3 continents³. En effet, le groupe possède des unités de production de taille mondiale, équipement technologique très évolués.

La stratégie de l'entreprise s'appuie sur une forte compétitivité en termes de prix, qualité, de logistique et de colocalisation. Toutefois, une place importante est accordée à la Recherche et Développement, à l'innovation et au talent des collaboration.

Nous donnons dans ce qui suit quelques chiffres clés de l'entreprise.

Groupe Cevital (Algérie), 2018.



Figure 34 Présentation du Groupe Cevital Algérie. Source : réalisé par le chercheur.⁴

² <https://www.cevital.com/brandt-fr/> juin\2019.

³ <https://www.cevital.com/lhistoire-du-groupe/juin2019>

⁴ <https://www.cevital.com/chiffres-clefs/> Juin\2019

Chapitre 3 : Étude empirique de la recherche

À la suite du rachat de l'entreprise Brandt par le Groupe Cevital, Algérie en 2014, il s'est appliqué dans plusieurs missions comme établir des feuilles de routes qui répondent aux objectifs et à la stratégie du Top Management, améliorer le processus d'innovations, Assurer la conformité des produits du Groupe aux normes et réglementations et développer un programme de transfert technologique. De ce fait, nous avons été amenés à lancer notre enquête au niveau de Brandt, Cevital. L'étude a été réalisée en Juillet 2018. Nous avons débuté l'enquête par une rencontre avec la Directrice de la cellule « *Strategy and Change* ». Ce premier entretien a permis d'avoir un aperçu général sur le fonctionnement de l'organisation. D'autres entretiens ont été réalisés, par la suite permettant de comprendre le fonctionnement de chaque département, accompagné par un questionnaire lancé auprès des cadres du Groupe Brandt.

3-2-2 : Démarche et méthodologie de l'enquête :

La recherche scientifique est un processus dynamique ou une démarche rationnelle qui permet d'examiner des phénomènes, des problèmes à résoudre, et d'obtenir des réponses précises à partir d'investigations. En général, une recherche scientifique commence par des questions généralistes, qui se précisent et se focalisent sur un aspect spécifique, par la suite nous structurons la recherche pour pouvoir observer et analyser celle-ci. Pour finir, nous concluons et nous généralisons au monde réel. Toutefois, toute recherche scientifique a besoin sa propre méthodologie de travail qui lui permettra de tracer son chemin et d'arriver aux objectifs finals. Par définition la méthode de recherche est un ensemble d'opérations par lesquelles une discipline cherche à atteindre des vérités, les démontrées, les vérifiées d'une façon complète, précise et systématique (Grawitz ,1996).

Pour réaliser notre recherche et tester la relation entre nos variables, nous avons opté pour une approche descriptive analytique, qui consiste à synthétiser les données pour en tirer les informations utiles voire les préparer en vue d'une analyse complémentaire. Dans ce travail, nous allons exploiter l'influence de la veille stratégique sur le processus d'innovation, basée sur une étude du terrain menée auprès de l'entreprise Brandt du Groupe Cevital. En effet, notre choix s'est arrêté sur une étude mixte (qualitative et quantitative à la fois). La méthode mixte permet de combiner une approche de méthode qualitative et quantitative dans le but de mieux comprendre le problème de recherche (Creswell et Plano Clark, 2006). Cette approche nous a permis de mobiliser aussi bien les avantages de la méthode qualitative que ceux de la méthode quantitative.

L'approche qualitative a été réalisée par des entretiens semi directifs avec les différents responsables de l'entreprise. Ceci nous a permis de nous familiariser avec l'entreprise et de connaître leur point de

Chapitre 3 : Étude empirique de la recherche

vu de sur la relation entre la veille stratégique et l'innovation. Cette partie de l'étude est choisie comme une phase exploratoire du terrain ce qui nous a permis de récolter des informations captivantes et de relever un processus déductif.

La phase empirique de cette recherche, se poursuit par une enquête quantitative. Un questionnaire est remis aux différents cadres, ingénieurs et responsables dans les départements de (Strategy et Change, Recherche et Développement, Marketing Opérationnel, Marketing Organisationnel, Service Commercial), afin de comprendre comment ces employés aperçoivent cette même relation. Notre choix de cibler les ingénieurs, cadres et responsables revient à l'objectif général de notre recherche, qui est de comprendre comment les employés de l'entreprise Brandt peuvent utiliser les informations externes dans des décisions stratégiques comme l'innovation.

3-2-3 : Méthode d'analyse des données

Dans cette recherche nous avons mis en lumière trois variables fondamentales (la veille stratégique, capacité d'absorption et innovation). Chacune de ces variables est déterminée par des dimensions qui la caractérise, nous nous sommes inspirés pour élaborer notre questionnaire. Toutefois, avant de députer notre analyse des données, nous avons commencé par tester la stabilité du questionnaire et cela avant de le distribuer à plus grande échelle. Nous avons établi plusieurs tests (l'Alpha de Cronbach, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et Test de sphéricité de Bartlett, calculé par le logiciel SPSS (Statistique Package for social Sciences), version 22. À l'issue de cette étape nous avons apporté quelque modification à notre questionnaire

Par la suite l'analyse des données est structurée en quatre étapes. La première étape, nous retrouvons en premier une l'analyse descriptive des répondant. Le but est de dégager le profil des employés du Groupe Brandt interrogé dans le cadre de cette enquête, selon leur diplôme et leur expérience. Ensuite, une analyse descriptive des différentes données dans le but d'approfondir l'étude et de donner une description globale à l'aide de ces statistiques.

La deuxième étape est consacrée au traitement de notre variable la capacité d'absorption des connaissances des employés. En se référant à la théorie nous avons remarqué que la capacité d'absorption des connaissances et liée avec le niveau d'étude, l'expérience les connaissances internes à l'entreprise (Cohen et Liventhal, 1990 ; Zahra et George, 2002 ; Van Den Boshe et al., 2005). De ce fait, cette étape est dédiée à une analyse bivariée, laquelle permet de comparer la moyenne des quatre dimensions de la capacité d'absorption des connaissances et des variables explicatives (diplôme et expérience), retenues dans notre choix d'étude. À l'issue de cette exploitation un nouveau profil des cadres de l'entreprise Brandt sera dégagé.

Chapitre 3 : Étude empirique de la recherche

La troisième étape porte sur le test des hypothèses. À travers cette partie nous allons confirmer ou infirmer les trois hypothèses que nous avons proposé dans notre recherche qui résulte de notre revue de littérature. Plusieurs tests vont être effectuée, les résultats obtenus de cette étape vont mettre en avant nos différentes conclusions sur la relation entre les variables.

Finalement, la quatrième étape et la dernière, il s'agit d'étudier la matrice des corrélations et ACP (Analyse en composantes principales). Cela consiste à réduire les variables initiales en un nombre plus réduit de facteurs. Sur ces facteurs ou axes, doivent charger les variables initiales. Le principe de résolution va être de trouver successivement un premier facteur résumant le mieux l'information contenue dans la matrice initiale, puis un second, indépendamment du premier, résumant le mieux l'information résiduelle et ainsi de suite. Aussi, certaines variables seront corrélées par deux.

Notons que pour les analyses descriptives, la comparaison de moyennes et ACP (Analyse en composant principale), nous allons utiliser le logiciel SPSS version 22.0. Ce logiciel offre, en effet, une palette d'applications statistiques pour l'analyse des données (ex. : calcul des fréquences, de variances, de moyennes etc.) et l'étude des relations entre les variables (ex. : corrélation, régression, etc.).

Pour l'analyse de la régression linéaire nous avons opté pour le logiciel EViews, version 10. Un logiciel qui offre un vaste éventail de fonctionnalités pour la manipulation de données, de statistiques et d'analyses économétriques, ainsi que pour la réalisation de prévisions, de simulations et de présentations analytiques de données.

3-2-3-1 : Méthode d'échantillonnage

Rappelons que l'étude a été réalisée auprès d'une seule entreprise ce qui fait que notre échantillon n'est pas d'une grande taille. Les cadres de l'entreprise ont été contactés à la suite des entretiens réalisés auparavant. Nous avons tout d'abord distribué des questionnaires dans les différents départements que nous avons visité (Strategy and Change, Marketing organisationnel, Marketing opérationnel, Recherche et Développement, Service Commercial, Ressource Humaine). Définir chaque département. L'enquête s'est déroulée entre le Juillet 2018 et Décembre 2018. Cette étape nous a permis d'assembler quelques questionnaires. Mais cela étant pas suffisant en matière de nombre, nous avons relancé d'autre questionnaire par mail. Sur un nombre de 120 personnes nous avons pu avoir 78 répondants. Sachant que certaines personnes ont refusé à répondre à notre questionnaire.

Chapitre 3 : Étude empirique de la recherche

3-2-3-2 : Collection et description des données :

Le format et le contenu du questionnaire ont été développés grâce à notre revue de littérature. La plupart des mesures de nos variables proviennent de recherche antérieure sur la capacité d'absorption et principalement celles sur la mesure de la capacité d'absorption proposées par Chauvet (2003-2004). Nous avons également pu affiner notre questionnaire grâce à des entretiens effectués auprès des responsables des départements visités. Notre étude porte sur un échantillon de 78 personnes. Une telle taille d'échantillon nous a contraint à n'utiliser que certaines méthodes statistiques, toutefois elle permet d'aller au-delà des agrégations statistiques habituelles pour mieux expliquer les phénomènes observés et approcher au maximum les opinions des individus étudiés. Notre recherche ne vise pas la généralisation des résultats à obtenir mais plutôt une illustration et une analyse des opinions données par des ingénieurs-chercheurs de la R&D, responsables et managers de ce grand groupe.

3-2-4 Élaboration et Analyse de la stabilité du questionnaire :

3-2-4-1 : Élaboration du questionnaire :

À la lumière de l'étude qualitative faite auprès des responsables du Groupe Brandt Cevital, nous avons généré un ensemble de questions qui contient plusieurs items, soit un total de dix-sept questions et 103 items. En écartant les deux premières questions, toutes les autres ont été mesurée par l'échelle de Likert de 5 points, pour chaque item une échelle d'estimation est proposée allant de tout à fait d'accord- d'accord- neutre- pas d'accord- pas du tout d'accord.

Structure du questionnaire :

Nous avons débuté notre questionnaire par une introduction en indiquant le titre de l'enquête, présenté l'objectif de la recherche, demandé la collaboration des répondants et précisé que les réponses restent strictement confidentielles.

Le corps du questionnaire :

Notre questionnaire porte sur 17 questions répartie sur 4 volets

Le premier volet intitulé renseignements généraux sur les employés, composés de deux questions portant sur le diplôme et l'expérience.

Le deuxième volet intitulé l'innovation contient trois questions sur l'innovation dans l'entreprise le but est de connaître le type le taux et le processus de l'innovation produite au niveau de Brandt.

Le troisième volet porte sur la veille stratégique notre deuxième variable allant de la question 6 à la question 12. Les questions sont adaptées à la logique du processus de la veille stratégique.

Chapitre 3 : Étude empirique de la recherche

Le quatrième et dernier volet touche la capacité d'absorption nous retrouvons les quatre dimensions de la capacité d'absorption (Acquisition, assimilation, transformation et exploitation). Dans ce volet nous nous sommes inspirés de l'échelle de mesure de Chauvet (2003) et celle de Chauvet (2014). L'objectif de l'échelle de mesure de Chauvet 2003, est de créer une échelle permettant de mesurer la capacité d'absorption des employés. Il considère, que le processus début par l'individu puis le groupe, pour finir au niveau de l'organisation.

Le questionnaire se trouve dans la liste des annexes (Annexe N 1).

Tableau 15: Tableau de items, Source : Réalisé par le chercheur.

Codage	Items
Renseignements généraux	
Diplôme	Quel est votre dernier diplôme obtenu ?
Expérience	Combien d'années d'expérience cumulez-vous dans l'entreprise ?
Innovation	
Type1	L'innovation que vous pratiquez le plus porte généralement sur l'innovation de produit
Type2	L'innovation que vous pratiquez le plus porte généralement sur l'innovation de service
Type3	L'innovation que vous pratiquez le plus porte généralement sur l'innovation de procédé.
Type4	L'innovation que vous pratiquez le plus porte généralement sur l'innovation de managériale.
Type5	L'innovation que vous pratiquez le plus porte généralement sur l'innovation organisationnelle.
Type6	L'innovation que vous pratiquez le plus porte généralement sur l'innovation marketing.
Taux1	L'innovation se réalise sur un taux très fort
Taux2	L'innovation se réalise sur un taux fort.
Taux3	L'innovation se réalise sur un taux moyen.
Taux4	L'innovation se réalise sur un taux faible.
Taux5	L'innovation se réalise sur un taux très faible.
Changement 1	Dans votre activité l'élément déclencheur du changement est l'identification du besoin
Changement2	Dans votre activité l'élément déclencheur du changement est le développement technologique.
Changement3	Dans votre activité l'élément déclencheur du changement sont les deux en même temps
Changement4	Dans votre activité l'élément déclencheur du changement sont d'autres acteurs de l'environnement.
Changement5	Dans votre activité l'élément déclencheur du changement est l'ouverture du marché.
Veille stratégique	
Information1	La collecte de l'information se fait généralement par tout le personnel de l'entreprise.
Information2	La collecte de l'information se fait généralement par la cellule de veille.
Information3	La collecte de l'information se fait généralement par le service RetD.

Chapitre 3 : Étude empirique de la recherche

Information4	La collecte de l'information se fait généralement par service marketing.
Information5	La collecte de l'information se fait généralement par la direction générale.
Information6	La collecte de l'information se fait généralement par le service commercial.
Information7	La collecte de l'information se fait généralement par des consultants extérieurs à l'entreprise.
Source1	En général vos sources d'information la presse professionnelle.
Source2	En général vos sources d'information les études de marché.
Source3	En général vos sources d'information les salons professionnels.
Source4	En général vos sources d'information source commerciales.
Source5	En général vos sources d'information utilisez son propre réseau d'information.
Source6	En général vos sources d'information suivre les innovations et les brevets dans le domaine
Source7	En général vos sources d'information utilisez internet.
Source 8	En général vos sources d'information participer aux séminaires.
Source9	En général vos sources d'information visitez des clients sur place.
Diffusion1	Les informations collectées sont diffusées en général par le personnel.
Diffusion2	Les informations collectées sont diffusées en général par téléphone.
Diffusion 3	Les informations collectées sont diffusées en général par courriel.
Diffusion4	Les informations collectées sont diffusées en général par des rapports.
Diffusion5	Les informations collectées sont diffusées en général par des réunions.
Diffusion6	Les informations collectées sont diffusées en général autres.
Surveillance1	En général la surveillance de l'environnement porte sur le prix.
Surveillance2	En général la surveillance de l'environnement porte sur produit.
Surveillance3	En général la surveillance de l'environnement porte sur identifier de nouveau concurrents potentiels.
Surveillance4	En général la surveillance de l'environnement porte sur les évolutions technologiques.
Surveillance5	En général la surveillance de l'environnement porte sur l'évolution du marché.
Surveillance6	En général la surveillance de l'environnement porte sur les réglementations.
Surveillance 7	En général la surveillance de l'environnement porte sur mieux connaître les clients.
Cible1	Les cibles de la surveillance de l'environnement sont les concurrents.

Chapitre 3 : Étude empirique de la recherche

Cible2	Les cibles de la surveillance de l'environnement sont les clients.
Cible3	Les cibles de la surveillance de l'environnement sont les fournisseurs.
Cible 4	Les cibles de la surveillance de l'environnement sont les sous-traitants.
Résultat 1	Ces informations servent généralement à réaliser des gains de productivités.
Résultat2	Ces informations servent généralement conserver les clients actuels.
Résultat3	Ces informations servent généralement développer des nouveaux produits ou services.
Résultat4	Ces informations servent généralement prospecter de nouveaux clients.
Résultat5	Ces informations servent généralement conquérir de nouvelles parts de marché.
Résultat 6	Ces informations servent généralement à améliorer la qualité de produit et service.
Influence1	L'ensemble des changements au sein de votre entreprise est influencé par le contexte du risque.
Influence2	L'ensemble des changements au sein de votre entreprise est influencé par contexte stratégique.
Influence3	L'ensemble des changements au sein de votre entreprise est influencé par contexte de rapidité.
Influence4	L'ensemble des changements au sein de votre entreprise est influencé par contexte du changement.
Influence 5	L'ensemble des changements au sein de votre entreprise est influencé par l'organisation dans son ensemble.
Capacité d'absorption	
Acquisition 1	Nous sommes informés des changements concernant nos produits et service
Acquisition2	Dans notre société, nous sommes informés des changements d'orientations stratégiques.
Acquisition3	Dans notre société, nous sommes informés des transferts technologiques et des innovations
Acquisition4	Dans notre société, nous sommes informés des changements de partenaires, fournisseurs, et distributeurs.
Acquisition5	On se réunit avec mes collègues pour partager des idées et des informations sans être forcé par l'organisation ou sans faisant partie d'un projet.
Acquisition6	On se réunit avec mes collègues pour résoudre des problèmes sans être forcé par l'organisation ou sans faisant partie d'un projet.
Acquisition7	On a souvent la possibilité de travailler sur de nouvelles idées.
Assimilation 1	Lors d'échanges avec mes partenaires, j'apprends de nouvelles méthodes et procédés de gestion
Assimilation2	Lors d'échanges avec mes concurrents, je découvre de nouveaux fournisseurs ou distributeurs

Chapitre 3 : Étude empirique de la recherche

Assimilation 3	Lors d'échange avec mes concurrents j'acquiers des connaissances sur les processus techniques externes et les innovations technologiques.
Assimilation 4	Lors d'échanges avec mes concurrents, je découvre de nouveaux produits et services.
Assimilation 5	Lors d'échanges avec mes concurrents, j'ai de nouvelles idées.
Transformation 1	Nous participons à l'amélioration des procédures en faisant des comptes rendus de notre travail.
Transformation 2	Nous participons à l'amélioration des procédures en proposant de nouvelles solutions.
Transformation 3	Nous participons à l'amélioration des procédures en trouvant des moyens d'aller plus vite
Transformation 4	Nous participons à l'amélioration des procédures en proposant la transformation de certaines procédures.
Exploitation 1	Nous avons une forte réputation d'excellence technologique
Exploitation 2	Notre entreprise est caractérisée par l'intensité de nos connaissances.
Exploitation 3	Il y a une forte composante de connaissance dans nos produits et service.

Avant de lancer le questionnaire à plus grande échelle, il est primordial de tester la stabilité de celui-ci afin d'assurer la fiabilité des résultats. Dans le tableau qui suit nous résumons les différents résultats des valeurs suivantes, l'Alpha de Cronbach, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et Test de sphéricité de Bartlett, calculé par le logiciel SPSS version 22.

Tableau 16: Résultats de l'analyse exploratoire Source : Adapté par le chercheur.

Les variables et les dimensions	Coefficients de Alpha de Cronbach	Coefficients de Alpha de Cronbach après correction	KMO	KMO APRES CORRECETION	Test de sphéricité de Bartlett
Variable indépendante Veille stratégique	,827		,415		0,000
La collecte de l'information	,596	,693	,615	,661	0,000
Source d'information	,478	,600	,425	,529	0,000
La surveillance de l'environnement porte sur	,751				0,000
Les cibles	0,607		0,585		0,000
La diffusion	0,498	0,652	0,645	0,714	0,000

Chapitre 3 : Étude empirique de la recherche

Ces informations servent généralement à	,584	,783	,666	,729	0,000
Variable dépendante Innovation	,584		,430		0,000
Types d'innovations	0,533		0,499		0,000
Taux d'innovation	0,721		0,557		0,000
Élément déclencheur du changement	,510	,592	,315	,541	0,000
Le moment d'intervenir dans le processus d'innovation	,750		,730		0,000
Variable modératrice La capacité d'absorption	,926		,474		0,000
Acquisition de l'entreprise	,454	,577	,428	,500	0,000
Acquisition des employés	,847			,657	0,000
Assimilation de l'entreprise	,797			,716	0,000
Assimilation des employés	,830			,668	0,000
Transformation de l'entreprise	,769			,712	0,000
Transformation des employés	,750			,669	0,000
Exploitation de l'entreprise	,820			,717	0,000
Exploitation des employés	,786			,663	0,000

L'alpha de Cronbach : est définie comme l'élément clé de la construction d'indices, elle est fondée sur le coefficient alpha standardisé de Cronbach, ce qui nous aide à déterminer dans quelle mesure des indicateurs potentiels d'une variable latente sont bien compatibles entre eux.

KMO La mesure de **KAISER-MEYER-OLKIN** est un indice d'adéquation de la solution factorielle. Un KMO élevé indique qu'il existe une solution factorielle statistiquement acceptable qui représente les relations entre les variables.

Chapitre 3 : Étude empirique de la recherche

Test de sphéricité de Bartlett Vérifie l'hypothèse nulle selon laquelle toutes les opérations seraient égales à zéro. Toutefois le test est très sensible au nombre de cas ; il est presque toujours significatif. Dans le tableau qui suis nous donnons les différentes valeurs du seuil d'acceptabilité de l'Alpha de Cronbach, KMO et Test de Bartlett.

Tableau 17 Tableau des différentes valeurs du seuil d'acceptabilité Adapté par le chercheur de (Gari, 2015).

Alpha de Cronbach		KMO		Test de Bartlett	
<0,6	Insuffisant	>0,5	Inacceptable	Au-dessus de 0,10	Rejeter
Entre 0,6 et 0,65	Faible	0,5	Mauvaise	Entre 0,05 et 0,10	Acceptable
Entre 0,65 et 0,7	Minimum acceptable	0,6	Médiocre	Inférieure à 0,05	Significatif
Entre 0,7 et 0,8	Bon	0,7	Moyenne	0,000	Très significatif
Entre 0,8 et 0,9	Très bon	0,8	Bonne		
<0,9	Considérés la réduction du nombre d'items.	0,9	Superbe		

En se basant sur les seuils d'acceptabilité des différentes valeurs, nous remarquons que certains de nos items se retrouvent dans une cadence qui varie entre faible et mauvais, donc certaine correction s'impose. D'autres variables leurs KMO ne tendent pas vers le 1 toutefois, on peut accepter la corrélation puisque le coefficient de Cronbach et l'indice de Bartlett sont significative.

Aussi, en prenant en compte le résultat obtenu par le logiciel les autres items varient dans une cadence entre bon et très bon.

Chapitre 3 : Étude empirique de la recherche

Conclusion du chapitre 3 :

Dans le troisième chapitre nous avons essayé d'analyser les différentes variables retenues dans notre modèle. En effet, nous avons pu enregistrer que la notion de la veille stratégique un rôle très important dans les décisions stratégiques d'innovation.

Nous avons débuté ce chapitre par mettre en relation les trois variables de l'étude, ce qui nous a aidé à ressortir nos d'hypothèses et notre modèle de recherche.

Nous avons présenté notre échantillon et notre méthodologie de la recherche, Ensuite nous avons traité la validation empirique de notre modèle de recherche dans laquelle nous pouvons conclure que toutes les variables étudiées répondent bien à notre étude, les Items qui la décrivent mesurent bien les variables et les questions choisies sont pertinentes.

Ce chapitre nous permis de réaliser une introduction à l'étude empirique de la recherche, le quatrième chapitre sera dédié à l'analyser les résultats obtenus.

Chapitre 4 :
Résultat et analyse des données.

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

Introduction au chapitre 4 :

Pour pouvoir déterminer l'influence de la veille stratégique sur le processus d'innovation dans l'entreprise Brandt Algérie, nous avons mené une analyse mixte constituée d'une part d'une étude qualitative où on a essayé de dresser un état des lieux, et en se basant sur l'analyse des entretiens menés auprès des différents responsables de département au niveau de l'entreprise, nous avons pu établir notre questionnaire pour une étude quantitative.

Cette étude permet l'opérationnalisation des concepts théoriques et l'évaluation des hypothèses formulées dans le chapitre précédant

Par la suite nous avons mené différentes analyses, Bivariée, Multivariée et la Régression Linéaire. En effet, afin de tester nos hypothèses de recherche nous avons mené une analyse bivariée. Cette analyse nous a permis de vérifier le lien entre la veille stratégique et l'innovation. Nous avons choisi la méthode de corrélation linéaire, une technique qui consiste à découvrir les relations qui peuvent exister entre deux variables et l'influence que peut avoir l'une sur l'autre. Nous avons fait le croisement entre les variables selon la relation des hypothèses formulées afin de pouvoir les tester.

Également, dans ce chapitre, nous avons présenté l'analyse multivariée en appliquant la méthode de l'ACP. Elle nous a permis de montrer et de visualiser les interrelations entre les variables de notre recherche. Ces résultats ont été présentés à partir des graphiques des projections des points variables et des points individus sur ces axes.

Pour finir, nous allons clôturer ce chapitre par une synthèse générale, où nous regrouperons tous les résultats de notre travail en le mettant en relation avec notre théorie de recherche.

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

Section 1 : Analyse des données :

4-1-1 : Interprétation des résultats univariés (analyse descriptive) :

Avant de commencer notre analyse statistique, il est nécessaire de bien présenter nos données en débutant par une analyse descriptive. Comme son nom l'indique une analyse descriptive sert à analyser et décrire les données qui viennent en suite comme complément pour appuyer notre analyse finale. L'objectif d'une étude univariée, est d'avoir une lisibilité sur les résultats de notre enquête. Dans cette analyse le critère est analysé sans tenir compte des autres. Nous avons débuté notre étude par une représentation graphique des deux premières questions (diplôme et expérience). Par la suite un calcul de moyenne a été favorisé pour les toutes les questions restantes, étant donné que ces questions ont été représentées par l'échelle de Likert

1^{ère} partie de l'analyse descriptive

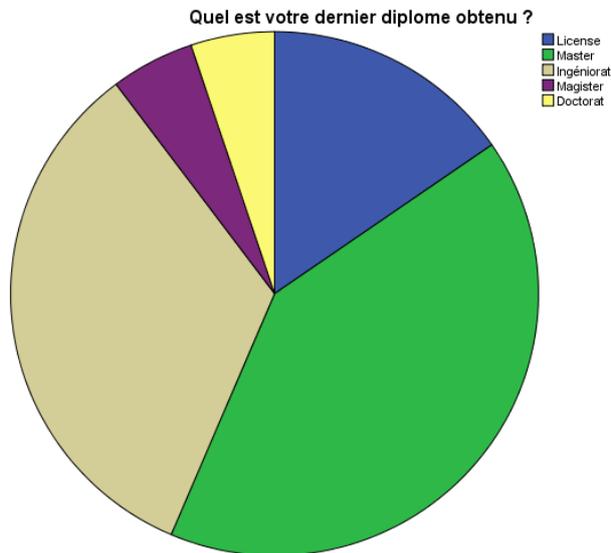
Niveau d'études des employés du Group Brandt :

Tableau 18: Niveau d'étude du répondant. Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel SPSS version 22

Quel est votre dernier diplôme obtenu ?					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	License	12	15,4	15,4	15,4
	Master	32	41,0	41,0	56,4
	Ingénieur	26	33,3	33,3	89,7
	Magister	4	5,1	5,1	94,9
	Doctorat	4	5,1	5,1	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

L'analyse de notre échantillon démontre que 41% des employés questionnés pour cette recherche sont des diplômés en masters et 33,3 sont des ingénieurs, et juste 5% sont des docteurs. Ce qui explique que l'entreprise de Brandt recrute plus d'ingénieurs et des masters à la différence des PhD.

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

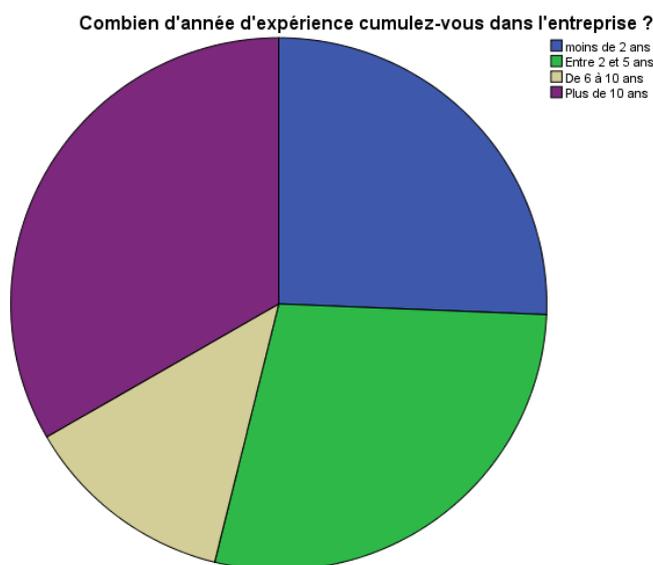


L'expérience des employés du Groupe Brandt

Tableau 19: Années d'expériences. Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel SPSS version 22

Combien d'année d'expérience cumulez-vous dans l'entreprise ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 2 ans	20	25,6	25,6	25,6
	Entre 2 et 5 ans	22	28,2	28,2	53,8
	De 6 à 10 ans	10	12,8	12,8	66,7
	Plus de 10 ans	26	33,3	33,3	100,0
	Total	78	100,0	100,0	



Nous remarquons que le 33% des employés questionnés ont une expérience de plus de 10 ans et 28% ont une expérience qui variée entre 2 et 5 ans. Ce qui indique que la plupart des répondants ont une certaine expérience.

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

2^{ème} partie de l'analyse descriptive :

Notons que dans cette partie nous allons calculer la moyenne des réponses de chaque variable.

Innovation :

Type d'innovation pratiqués :

Tableau 20: la moyenne du type d'innovation pratiqué. Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel SPSS version 22

		Type1	Type2	Type3	Type4	Type5	Type6
N	Valide	78	78	78	78	78	78
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,92	2,00	2,64	2,49	2,62	2,31
Médiane		2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00
Ecart type		,864	,993	,772	1,114	1,131	,997

En se référant à la moyenne du tableau nous remarquons que les innovations les plus pratiquées sont l'innovation du produit avec une réponse de tout à fait d'accord, Aussi avec une moyenne qui variée entre [1,8 – 2,6 [nous retrouvons l'innovation du service, innovation managériale et innovation du marketing.

Le taux d'innovation :

Tableau 21 : La moyenne du taux d'innovation pratiqué Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel SPSS version 22

		Taux1	Taux2	Taux3	Taux4	Taux5
N	Valide	78	78	78	78	78
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		2,97	2,72	2,59	3,38	3,62
Médiane		3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Ecart type		1,081	1,092	,874	1,009	,983

Selon nos répondons le taux d'innovation réalisé par l'entreprise est un taux moyen. Étant donné que $M = 2,59$ ce qui la positionne dans la case de [1,8 – 2,6 [d'accord.

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

L'élément déclencheur du changement :

Tableau 22 la moyenne du l'élément déclencheur du changement Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel SPSS version 22

		Changement1	Changement2	Changement3
N	Valide	78	78	78
	Manquant	0	0	0
Moyenne		1,74	2,15	2,00
Médiane		1,00	2,00	2,00
Ecart type		,959	1,033	,912

Le résultat du tableau N 22 dévoile que le déclencheur de l'innovation dans l'entreprise Brandt c'est l'identification du besoin, dans ce cas, nous déduisons que le processus utilisé au niveau du Groupe Brandt est celui de la 2^{ème} génération Demand Pull (Schmookler, 1966).

La veille stratégique :

1. La collecte d'information :

Tableau 23 la moyenne de la collecte d'information Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel SPSS version 22

		Information1	Information2	Information3	Information4	Information5
N	Valide	78	78	78	78	78
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		2,49	2,28	2,10	2,72	2,38
Médiane		3,00	2,00	2,00	3,00	2,00
Minimum		1	1	1	1	1
Maximum		5	4	4	5	5

Si on se réfère à notre tableau nous arrivons à voir que la surveillance de l'environnement se fait par la cellule de veille, le service RetD, le département du marketing et le service commercial. Ce qui semble indiquer que la surveillance de l'environnement se fait au niveau de chaque département.

2. Les sources d'information :

Tableau 24 La moyenne des sources d'information Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel SPSS version 22.

		Source1	Source2	Source3	Source4	Source5
N	Valide	78	78	78	78	78
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		2,62	1,95	2,26	2,36	2,26
Médiane		3,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Ecart type		1,009	,881	,874	1,006	,813

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

Selon les résultats nous remarquons que différentes sources sont utilisées pour la collecte de l'information comme : les études de marché, les salons professionnels, suivre les innovations et les brevets et la participation aux séminaires et colloques.

3. Les informations sont utilisées :

Tableau 25 La moyenne des informations utilisées Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel SPSS version 22

		Surveillance	Surveillance2	Surveillance3	Surveillance4	Surveillance5
N	Valide	78	78	78	78	78
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		2,22	1,56	2,10	1,82	1,59
Médiane		2,00	1,00	2,00	2,00	1,00
Ecart type		,750	,636	,783	,785	,673

D'après les réponses de nos répondants les informations sont utilisées pour le développement de nos produits et services, conquérir de nouveaux marchés ou améliorer la qualité des produits et services. Cela tend à confirmer que le Groupe Brandt applique la veille Marketing, la veille concurrentielle, la veille technologique, la veille juridique et la veille créative (voir le tableau 3, chapitre 1.).

La capacité d'absorption :

Nous allons analyser la moyenne des quatre dimensions de la capacité d'absorption (Acquisition, assimilation, transformation et exploitation).

1. Acquisition :

Tableau 26: La moyenne de l'acquisition de l'information Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel SPSS version 22

		Aquis1.	Aquis2	Aquis3.	Aquis4.	Aquis5	Aquis6.	Aquis6.
N	Valide	78	78	78	78	78	78	78
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,23	2,59	2,51	2,79	2,00	2,00	2,33
Médiane		2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00
Ecart type		,896	,959	,908	1,049	,940	1,019	,767

En se référant à la moyenne du tableau de la capacité d'acquérir des connaissances. Nous remarquons que les réponses des employés varient entre tout à fait d'accord et d'accord pour les différentes propositions. Ce qui nous permet de conclure qu'il y a une acquisition des connaissances par les employés du Groupe Brandt.

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

2. Assimilation :

Tableau 27: La moyenne de l'assimilation de l'information Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel SPSS version 22

		Assiml1.	Assiml2.	Assiml3.	Assiml4.	Assiml5.
N	Valide	78	78	78	78	78
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		2,00	2,36	2,49	2,38	2,10
Médiane		2,00	2,00	3,00	2,00	2,00
Ecart type		,883	,772	,990	,810	,783

Dans le tableau suivant nous remarquons que les moyennes des différentes propositions de la capacité d'assimilation des connaissances sont d'accord, ce qui nous renvoie à une assimilation de connaissances des employés de Brandt.

3. Transformation des informations :

Tableau 28 La moyenne de Transformation de l'information Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel SPSS version 22

		Transf1.	Transf2.	Transf3.	Transf4.
N	Valide	78	78	78	78
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		1,95	1,97	2,15	2,28
Médiane		2,00	2,00	2,00	2,00
Ecart type		,682	,738	,740	,754

Les résultats du tableau N28 de la capacité de transformer les connaissances montrent que les réponses sont d'accord. Cela démontre que les employés du Groupe Brandt ont une capacité de transformer les connaissances.

4. Exploitation :

Tableau 29 La moyenne de l'exploitation de l'information Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel SPSS version 22

		Exploit1.	Exploit2.	Exploit3.
N	Valide	78	78	78
	Manquant	0	0	0
Moyenne		2,21	2,15	2,05
Médiane		2,00	2,00	2,00
Ecart type		,858	,704	,719

La moyenne des différentes propositions de la capacité à exploiter les connaissances sont d'accord, ce qui renvoie qu'effectivement exploitation des connaissances est bien existante.

4-1-2 : Discussion autour des résultats univariées :

Rappelons que notre échantillon est de 78 répondants, 41% ont un master et 33% sont des ingénieures. Pour l'expérience 33% ont une expérience de plus de 10 ans et 28% entre 2 et 5 ans

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

d'expérience. Par ailleurs, l'innovation la plus pratiquée au sein de l'entreprise est l'innovation de produit avec un taux considérée comme moyen. Aussi, l'élément déclencheur du changement est l'identification du besoin, cela explique deux points essentiels. Le premier c'est que l'entreprise est très attentive aux besoins de ces clients. Ce qui consiste à rencontrer le client pour définir ses attentes, être réceptif aux informations données par celui-ci. Aussi, identifier des besoins non implicites et être attentif aux 'informations non verbales. Cet aspect a été évoqué lors de l'entretien que nous avons eu avec le responsable du marketing opérationnel et celui du marketing stratégique. Le deuxième point c'est que le processus utilisé au niveau de l'entreprise est un processus de 2^{ème} génération (Demand Pull). En se référant au modèle de Schmookler (1966), la demande a une grande influence sur le progrès technique, car plus le marché est potentiellement important, plus les possibilités d'innover sur ce marché sont nombreuses. Selon l'auteur l'identification du besoin détermine le dynamisme de l'innovation.

La collecte de l'information se fait par les différents départements de l'entreprise ce qui démontre que l'entreprise est très active en matière de recherche et collecte d'informations. En général, les sources d'informations sont des sources formelles ce qui fait ressortir la pertinence de l'information. En revanche, nous remarquons que plusieurs types de veille sont pratiquée au sein de l'entreprise, cela revient au fait que les informations sont collectées par différentes personnes. D'ailleurs, ce résultat a été évoqué lors de nos entretiens. En effet, chaque responsable de l'entreprise a mentionné qu'il pratiquer de la veille au sein de leurs département et sources utilisées sont des sources formelles.

Quant à la capacité d'absorption nous résultats ont démontré que les employés interrogés, ont une capacité d'acquérir, d'assimiler, de transformer et d'exploiter les connaissances. Avec un taux considéré comme moyen. De ce fait, cela est considéré comme suffisant pour continuer nos tests et notre analyse.

4-1-3 : Interprétation des résultats bi variés (comparaison des moyennes) :

Nous avons débuté cette deuxième étape par la réalisation de plusieurs tests de comparaison de moyennes et de corrélation. Ces tests ont permis de vérifier s'il existe différence statistiquement significative entre les employés concernant leurs capacités à identifier, assimiler, acquérir, transformer et exploiter les connaissances. L'objectif de ces tests est de mieux cerner le profil des répondants, nous avons procédé à une analyse bivariées en traitant, tour à tour chacune des dimensions de la capacité d'absorption des employés selon leur diplôme et leur expérience. Ces tests ont été réalisés par le logiciel SPSS Version 22.

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

1. Analyse de la variance de la capacité d'acquisition des connaissances selon le diplôme des cadres :

Pour évaluer s'il y a une différence statistiquement significative pour l'acquisition des connaissances selon le niveau d'étude des cadres interrogés, nous avons utilisé un test de comparaison de moyennes. Comme préalable à ce test, nous avons vérifié l'homogénéité des variances avec le test Levene, Avec un résultat de $a = 0,256$ supérieur à $0,05$, ce test nous indique que les variances sont homogènes. Aussi, les résultats du test de l'égalité des moyennes (test Anova) pour l'acquisition des connaissances et fonction du diplôme détenu par l'employé de Brandt indique qu'il n'existe pas une différence statistique significative entre le niveau moyen de l'acquisition de l'information et le diplôme. Ceci est confirmé par le taux de signification $a = 0,240$, supérieur à $0,05$. Un degré de liberté de 4 et $F = 1,408$. Aussi le test de Duncan Annexe 2 confirme ces résultats.

ANOVA

L'acquisition de l'information

			Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	(combiné)		2,514	4	,628	1,408	,240
	Terme linéaire	Non pondérés	,792	1	,792	1,775	,187
		Pondérés	,904	1	,904	2,025	,159
		Ecart	1,610	3	,537	1,203	,315
Intragroupes			32,576	73	,446		
Total			35,089	77			

Tableau 30 Comparaison du niveau moyen de l'acquisition de l'information selon le diplôme des employés. Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel SPSS version 22.

2. La capacité d'acquisition des connaissances selon l'expérience des cadres :

Tout comme l'analyse précédente, la comparaison u niveau moyen de l'acquisition des connaissances selon l'expérience nécessite, en premier lieu une vérification de l'homogénéité des variances par le test de Levene. Avec une valeur de ($a = 0,314$) supérieure à $0,05$, ce test nous indique qu'il y a une égalité des variances. Aussi, le test Anova démontre qu'il n'y a pas de différence entre le niveau moyen de l'acquisition des connaissances et l'expérience des employés de Brandt avec un $\alpha \geq 0,05$. Le degré de liberté est de 3 et $F = 0,756$. Le test T2 de Tamhane Annexe 3 ne fait que confirmé cela.

Tableau 31 Comparaison du niveau moyen de l'acquisition de l'information selon l'expérience des employés. Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel SPSS version 22.

L'acquisition de l'information

			Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	(combiné)		1,044	3	,348	,756	,522
	Terme linéaire	Non pondérés	,803	1	,803	1,745	,191
		Pondérés	,863	1	,863	1,875	,175
		Ecart	,181	2	,091	,197	,822
Intragroupes			34,045	74	,460		
Total			35,089	77			

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

3. Résultat des analyses de comparaison de la moyenne de la capacité d'assimilation des connaissances selon le diplôme des cadres

Le tableau N 31 présente les résultats des tests d'égalité de moyennes (test Anova) de la variable (assimilation des connaissances et diplôme). Ces résultats montrent que le test est significatif au seuil de $\alpha=0,036 < 0,05$, ce qui nous permet de conclure à une différence moyenne selon le diplôme détenu par les employés du groupe Brandt et l'assimilation de l'information. Le test T2 de Tamhane indique en effet que les employés ayant un diplôme de magister sont plus enclins à assimiler l'information que ceux qui détiennent un diplôme de master. Cependant, il semble n'y avoir aucune différence statistiquement significative entre les autres diplômes et l'assimilation de l'information.

Tableau 32 Comparaison du niveau moyen de l'assimilation de l'information selon le diplôme des employés. Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel SPSS version 22.

ANOVA

L'assimilation de l'information

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes (combiné)	4,216	4	1,054	2,717	,036
Terme linéaire					
Non pondérés	,226	1	,226	,583	,448
Pondérés	1,295	1	1,295	3,338	,072
Ecart	2,921	3	,974	2,510	,065
Intragroupes	28,317	73	,388		
Total	32,533	77			

4. La capacité d'assimiler des connaissances selon l'expérience

Tout comme pour les autres variables, nous avons testé en premier lieu, l'homogénéité des variances par le test de Levene. Celui-ci étant au seuil de $0,059 > 0,05$, ce qui prouve l'inégalité des variances. Aussi, avec un seuil de $\alpha = 0,235$ supérieur à $0,05$, les résultats du test Anova indiquent qu'il y a aucune différence quant au niveau moyen de la capacité d'assimiler les connaissances et l'expérience. Le test T2 de Tamhane confirme ce résultat. Le degré de liberté est de 3 et $F = 1,452$. Le tableau N 30 confirme que les variances ne sont pas homogènes avec un seuil de $0,059$ inférieur à $0,05$.

Tableau 33: Comparaison du niveau moyen de l'assimilation de l'information selon l'expérience des employés. Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel SPSS version 22.

ANOVA

L'assimilation de l'information

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes (combiné)	1,809	3	,603	1,452	,235
Terme linéaire					
Non pondérés	,594	1	,594	1,430	,236
Pondérés	,695	1	,695	1,674	,200
Ecart	1,113	2	,557	1,341	,268
Intragroupes	30,725	74	,415		
Total	32,533	77			

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

5. La capacité de transformation des connaissances selon diplôme

Le tableau N 33 présente les résultats des tests d'égalité de moyennes (test Anova) de la variable transformation de connaissances selon le diplôme détenue par les employés de Brandt. Ces résultats montrent que le test de signification au seuil de $\alpha = 0,726$ supérieur à $0,05$. Ce qui nous laisse conclure qu'il n'y a pas de différence moyennes entre la capacité de transformation des connaissances et le diplôme détenu. Un deuxième test T2 de Tamahne confirme ces résultats. Le degré de liberté à 4 et $F=0,514$. Aussi, le test de Levene indique que $\alpha = 0,058$ un taux presque égal à $0,05$ nous pouvons dire que les variances sont homogènes.

Tableau 34: Comparaison du niveau moyen de la transformation de l'information selon le diplôme des employés Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel SPSS version 22.

ANOVA

La transformation de l'information

			Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	(combiné)		,640	4	,160	,514	,726
	Terme linéaire	Non pondérés	,148	1	,148	,477	,492
		Pondérés	,168	1	,168	,539	,465
		Ecart	,472	3	,157	,506	,680
Intragruppes			22,732	73	,311		
Total			23,372	77			

6. Capacité de transformation des connaissances selon l'expérience

Le test d'homogénéité des variances (test Levene), confirme une égalité des variances avec un seuil de $\alpha = 0,848 > 0,05$. Toutefois, les résultats du test de l'égalité des moyennes (test Anova), présentent un test non significatif au seuil de $\alpha = 0,212 > 0,05$, attestant l'absence de différence statistiquement significative entre les niveaux moyens de transformation des connaissances selon l'expérience des employés du groupe Brandt. Le test T2 de Tamhane confirme ce résultat.

Tableau 35: Comparaison du niveau moyen de la transformation de l'information selon l'expérience des employés Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel SPSS version 22.

ANOVA

La transformation de l'information

			Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	(combiné)		1,370	3	,457	1,536	,212
	Terme linéaire	Non pondérés	,275	1	,275	,925	,339
		Pondérés	,125	1	,125	,420	,519
		Ecart	1,245	2	,623	2,094	,130
Intragruppes			22,002	74	,297		
Total			23,372	77			

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

7. La capacité d'exploitation des connaissances selon le diplôme

De la même façon que les analyses précédentes, nous avons vérifié la normalité de la variables exploitation des connaissances selon le diplôme détenu par les employés interrogés. Le résultat du test de l'égalité des moyennes (test Anova) de cette variable indique qu'il n'y a aucune différence statistiquement significative quant au niveau moyen de l'exploitation passive des connaissances selon le diplôme ($\alpha=0,113 > 0,05$). Le test T2 de Tamahane confirme ces résultats.

Le test d'homogénéité des variances confirme l'inégalité des variances avec un seuil de $\alpha=0,007$.

Tableau 36: Comparaison du niveau moyen de l'exploitation de l'information selon le diplôme des employés Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel SPSS version 22.

ANOVA

L'exploitation de l'information

			Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	(combiné)		3,020	4	,755	1,940	,113
	Terme linéaire	Non pondérés	1,159	1	1,159	2,978	,089
		Pondérés	,848	1	,848	2,178	,144
		Ecart	2,172	3	,724	1,860	,144
Intragroupes			28,411	73	,389		
Total			31,430	77			

8. La capacité d'exploitation des connaissances selon expérience

Les analyses de comparaison de moyennes (test Anova) pour la variable exploitation des connaissances selon l'expérience indiquent qu'il n'y a aucune différence statistiquement significative quant au niveau moyen de l'exploitation des connaissances par les employés. Le test de T2 de Tamhane confirme ce résultat et ne dévoile aucune différence entre les groupes. Le test de Levene confirme l'homogénéité entre les variances ($\alpha=0,046 > 0,05$). Le degré de liberté est de 3 et $F=1,460$.

Tableau 37: Comparaison du niveau moyen de l'exploitation de l'information selon l'expérience des employés Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel SPSS version 22.

ANOVA

L'exploitation de l'information

			Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	(combiné)		1,756	3	,585	1,460	,232
	Terme linéaire	Non pondérés	1,685	1	1,685	4,201	,044
		Pondérés	1,658	1	1,658	4,135	,046
		Ecart	,098	2	,049	,123	,885
Intragroupes			29,674	74	,401		
Total			31,430	77			

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

4-1-4 : Discussion autour des résultats de comparaison des moyennes :

L'analyse bivariée concernant des différences entre les employés en ce qui a trait à leur capacité d'identifier, d'acquérir, d'assimiler, de transformer et d'exploiter les connaissances, et ce en fonction de leur statut et de leur diplôme, ont permis de faire ressortir plusieurs résultats.

Nous avons constaté que dans notre cas d'étude l'acquisition des connaissances qui fait référence à l'aptitude à reconnaître, valoriser et acquérir la connaissance externe essentielle aux opérations de l'entreprise (Lane et Lubatkin, 1998 ; Zahra et George, 2002), n'a aucune relation avec le diplôme et l'expérience des employés de l'entreprise. Ces résultats peuvent s'expliquer, selon nous par le fait que la recherche de l'information se réalise par différents départements et selon leurs besoins. Dans ce cas le diplôme et l'expérience des personnes concernés par l'acquisition n'est pas pris en considération.

L'assimilation des connaissances qui est définie comme l'aptitude de l'organisation à absorber la connaissance externe ; il s'agit de routines et processus qui lui permettent de comprendre, d'analyser et d'interpréter l'information issue de sources externes (Zahra et George, 2002). Selon les résultats de l'étude, le niveau de scolarité des cadres interrogés influence la capacité d'assimiler les connaissances. Les différences ont été relevées entre les courtiers ayant un diplôme de magister sont plus enclins à assimiler l'information que ceux qui détiennent un diplôme de master. Cela peut être expliqué, selon nous par l'expérience en matière de connaissance accumulées à l'université. Notons qu'aucune différence n'a été observée entre les autres niveaux de scolarité et l'assimilation des connaissances. En revanche, l'expérience ne joue aucun rôle sur la capacité d'assimiler les connaissances.

La comparaison du niveau moyen de la transformation des connaissances qui est définie comme l'aptitude de la firme à développer des routines facilitant la combinaison des connaissances existantes avec des connaissances nouvelles (Zahra et George, 2002) a révélé que aucune différence statistiquement significative n'a été constatée entre le niveau scolaire, l'expérience et la capacité à transformer les connaissances. Donc, la capacité de transformer les connaissances peut être influencée par d'autres faits. Toutefois, à ce stade de l'enquête nous n'arrivons pas à donner plus d'explication sur ces faits.

L'exploitation des connaissances est déterminée comme l'aptitude de la firme à appliquer la nouvelle connaissance externe de manière commerciale afin d'atteindre des objectifs organisationnels (Lane et Lubatkin, 1998). Les résultats de la comparaison de moyenne entre la capacité d'exploitation et le niveau de scolarité et expérience, n'ont relevé aucune différence statistique significative.

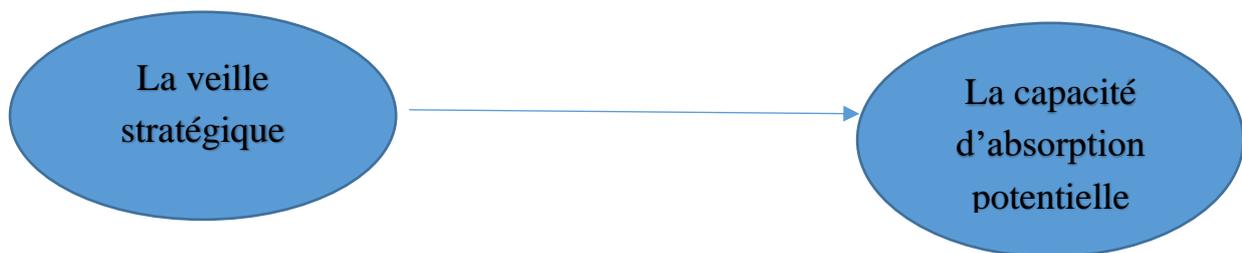
Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

Section 2 : Test des hypothèses et interprétation des résultats :

La deuxième partie de cette étape est consacrée au test des hypothèses. Nous avons choisi la méthode de corrélation linéaire, une technique qui consiste à découvrir les relations qui peuvent exister entre deux variables et l'influence que peut avoir l'une sur l'autre. Nous avons fait le croisement entre les variables selon la relation des hypothèses formulées afin de pouvoir les tester. Pour cette partie nous avons décidé de travailler avec le logiciel Eviews. Ainsi, plusieurs tests ont été effectués.

4-2-1 la relation entre la veille stratégique et la capacité d'absorption :

Hypothèse 1 : Il y a une relation positive significative entre la veille stratégique et la capacité d'absorption potentielle.



H1-1 Il y a une relation positive significative entre la veille stratégique et la capacité d'acquérir les connaissances.

H1-2 Il y a une relation positive significative entre la veille stratégique et la capacité d'assimiler les connaissances.

4-2-1-1 : Veille stratégique et capacité d'acquérir les connaissances :

Tableau 38: Tableau de la régression linéaire entre la veille stratégique et capacité d'absorption
Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel Eviews version 10.

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.855195	0.437799	1.953398	0.0547
FACTOR_CIBLE_SURVEILLANCE	-0.020079	0.146914	-0.136671	0.8917
FACTOR_DIFFUSION	-0.138700	0.125816	-1.102398	0.2740
FACTOR_INFORMATION	0.362088	0.110271	3.283613	0.0016
FACTOR_SOURCE	0.106917	0.138510	0.771906	0.4427
FACTOR_SURVEILLANCE	0.437555	0.126484	3.459354	0.0009
R-squared	0.293211	Mean dependent var		2.350887
Adjusted R-squared	0.244129	S.D. dependent var		0.752600
S.E. of regression	0.654317	Akaike info criterion		2.063355
Sum squared resid	30.82544	Schwarz criterion		2.244640
Log likelihood	-74.47083	Hannan-Quinn criter.		2.135926
F-statistic	5.973836	Durbin-Watson stat		1.890647
Prob(F-statistic)	0.000112			

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

Tout d'abord nous avons commencé par une analyse de la régression linéaire appliquée par le logiciel Eviews entre capacité d'acquérir les connaissances et veille stratégique. Les résultats indiquent que la variable dépendante (la capacité d'acquérir les connaissances) est expliquée à 29% par la variable indépendante (veille stratégique). Donc, nous pouvons déduire qu'il y a une relation entre la capacité d'acquérir les connaissances et la veille stratégique. Toutefois, nous avons décidé de décortiquer cette relation et cela en analysant individuellement la relation de chaque dimension de la veille stratégique avec la capacité des employés à acquérir les connaissances.

Le test T de STUDENT, peut nous orienter sur les factor les plus significative, dans lequel nous retrouvons le type d'information rechercher avec un seuil de $0,0009 < 0,05$ et les personnes concernées par la recherche de l'information à un seuil de 0,0016.

Le test de F FISHER, avec un seuil supérieur à 0,05 démontre que le modèle globalement est statistiquement acceptable.



1.1 : La relation entre les dimensions des veille stratégique (collecte, source, diffusion, surveillance et cible) et la capacité d'acquérir les connaissances :

Tableau 39 Analyse Bivariée entre capacité d'acquérir les connaissances et les dimensions de la veille stratégique. Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel Eviews version 10.

Croisement des variables	Corrélation R ²	Signification T de Student	F de Fischer
Acquisition - Collecte	0,11	0,0023	0,0022
Acquisition- Sources	0,08	0,0092	0,0092
Acquisition - Diffusion	0,004	0,550	0,550
Acquisition – Surveillance	0,168	0,000	0,000
Acquisition – Cible	0,029	0,134	0,134

En se référant à la théorie, la veille stratégique est définie comme un processus informationnel visant à collecter et utiliser les informations à propos de l'environnement externe et des changements, dans le but de mettre en place une stratégie adéquate en réponse à ses changements (Fasquelle, 2018). Ce

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

processus informationnel se compose de plusieurs étapes comme : ciblage, traque, circulations et exploitation.

Étant donné que notre premier résultat a indiqué une relation entre la veille stratégique et la capacité d'acquisition des connaissances. Nous avons décidé de creuser un peu plus et voir quelle étape du processus informationnel peut avoir le plus d'influence sur la capacité d'acquérir les connaissances des employés de Brandt. Nous avons récapitulé les résultats dans le tableau N 39.

Les résultats obtenus par le logiciel Eviews indique que le coefficient de détermination R^2 des deux variables (collecte et surveillance) est positif significatif. Même si cela reste à un degré faible. Néanmoins, nous pouvons déduire que les personnes désignées pour la collecte d'information peuvent avoir une influence sur la capacité d'acquérir les connaissances. Aussi, nous remarquons que le type d'information recherchées a une relation positive significative avec la capacité d'acquérir les connaissances.

Aussi, selon nos résultats nous remarquons que le coefficient de détermination R^2 est inexistant, ce qui indique que les sources, la diffusion et les cibles utilisées par le Groupe Brandt n'ont aucune influence sur la capacité d'acquisition des connaissances

À la lumière de ce qui vient d'être avancé, nous pouvons constater que le choix des personnes concernées par la recherche de l'information, peut avoir une influence sur la capacité d'acquisition, qui veut dire plus le choix est adéquat avec la stratégie de l'entreprise plus la capacité à reconnaître la valeur d'une connaissance externe sera meilleure. Aussi, nous avons remarqué que si l'identification de l'information recherchées est bien déterminée, la capacité d'acquérir ces informations sera plus élevée.

1.2 : La relation entre la veille stratégique (collecte, source, diffusion, surveillance et cible) et la capacité d'assimiler les connaissances :

Dans cette partie de recherche nous allons voir la relation entre la capacité à assimiler les connaissances et la veille stratégique.

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

Tableau 40: Tableau de la régression linéaire entre la veille stratégique et capacité d'assimilation.

Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel Eviews version 10.

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-0.044096	0.382474	-0.115292	0.9085
FACTOR_CIBLE_SURVEILLANCE	0.139647	0.128348	1.088029	0.2802
FACTOR_DIFFUSION	-0.094900	0.109917	-0.863381	0.3908
FACTOR_INFORMATION	0.431026	0.096336	4.474179	0.0000
FACTOR_SOURCE	0.237504	0.121007	1.962732	0.0535
FACTOR_SURVEILLANCE	0.334135	0.110501	3.023825	0.0035
R-squared	0.435727	Mean dependent var		2.156026
Adjusted R-squared	0.396541	S.D. dependent var		0.735856
S.E. of regression	0.571632	Akaike info criterion		1.793160
Sum squared resid	23.52694	Schwarz criterion		1.974446
Log likelihood	-63.93326	Hannan-Quinn criter.		1.865732
F-statistic	11.11957	Durbin-Watson stat		2.531291
Prob(F-statistic)	0.000000			

En appliquant la régression linéaire par le logiciel Eviews entre la variable dépendante capacité d'assimiler les connaissances et la variable indépendante veille stratégique. Nous remarquons le taux du $R^2 = 0,435$, ce qui nous permet de dire qu'il y a une régression positive significative entre les deux variables. Et que la variable dépendante est expliquée de 43% par la variable indépendante, ce qui déduit que la variable indépendante influence la variable dépendante.

Cependant, reste à déterminer exactement cette relation et cela en expliquant chaque factor de la variable veille stratégique indépendamment.

Le T de STUDENT est significatif pour les trois derniers facteurs. Qui veut dire que la variable expliquée est significative. Pour ce qui est du Test de FISHER est largement significatif avec un seuil de 0,0000 ce qui déduit que le modèle globalement est statistiquement acceptable.

Dans le tableau N 41 nous allons résumer les différents résultats déduit de l'étude de la relation entre la veille stratégique (collecte, source, diffusion, surveillance et cible) et capacité d'assimilation des connaissances.

Tableau 41: Analyse Bivariée entre capacité d'assimiler les connaissances et les dimensions de la veille stratégique. Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel Eviews version 10

Croisement des variables	Corrélation R ²	Signification T de Student	F de Fischer
Assimilation - Collecte	0,109	0,0032	0,0031
Assimilation - Sources	0,19	0,0001	0,000
Assimilation - Diffusion	0,017	0,247	0,243
Assimilation – Surveillance	0,17	0,000	0,0002
Assimilation – Cibles	0,108	0,003	0,0032

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

La capacité d'assimilation fait référence à l'efficacité propre de l'individu, elle renvoie aux routines qui permettent à l'individu d'analyser, traiter, interpréter et comprendre l'information obtenue des sources externe (Park et al., 2007). C'est aussi un moyen, par lequel l'individu s'adapte à la compréhension de son environnement. Par conséquent cette capacité d'assimilation peut être influencée par différents éléments. Il est donc essentiel de voir si les différentes étapes du processus de la veille stratégique peuvent influencer la capacité d'assimilation de nos répondants.

L'analyse du tableau N 41 des résultats de la régression linéaire entre capacité d'assimilation et différentes étapes du processus de la veille stratégique. Nous a permis de constater qu'il existe d'une part une corrélation entre la collecte, les sources et la capacité d'assimilation, et d'autres part entre la surveillance, les cibles utilisés et la capacité d'assimilation des connaissances des employés. Toutefois cette corrélation est distribuée à des degrés différents.

En se référant au coefficient de détermination R^2 , nous remarquons que, la capacité d'assimilation est expliquée par un seuil de 10 % par la variable collecte d'information ($R^2=0,108$). Aussi, elle est expliquée de 10 % de la variable cibles de la surveillance de l'environnement ($R^2 = 0,109$). Bien que le coefficient de détermination soit faible, le test de STUDENT et FISCHER sont significatifs. Cela prouve une corrélation positive significative entre les deux variables indépendante (collecte, cible) et la variable dépendante capacité d'assimilation.

Les sources d'information utilisée indiquent un seuil de ($R^2 = 0,19$). Donc, la capacité d'assimilation est expliquée de 20% par les sources d'information. Les types d'information utilisées explique 17% de la variable indépendante ($R^2 = 0,17$), ce qui reste un seuil moyen.

Selon Zahra et George (1990), l'assimilation est définie comme l'aptitude de la firme à absorber la connaissance externe, il s'agit de routines et processus qui lui permettent de comprendre, d'analyser et d'interpréter l'information de sources externes. En se référant à cette définition et aux résultats obtenu. Nous constatons qu'il y a une relation positive significative entre les personnes chargées de la collecte de l'information, les sources d'information utilisent par l'entreprise, le type d'informations recherchées, les cibles de surveillance indiquées et l'assimilation des connaissances.

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

1.3 La relation entre les dimensions des veille stratégique (collecte, source, diffusion, surveillance et cible) et la capacité de transférer les connaissances.

Tableau 42: Tableau de la régression linéaire entre la veille stratégique et capacité de transformation.
Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel Eviews version 10.

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	1.168419	0.349664	3.341548	0.0013
FACTOR_CIBLE_SURVEILLANCE	0.327911	0.117338	2.794587	0.0067
FACTOR_DIFFUSION	-0.194651	0.100488	-1.937057	0.0567
FACTOR_INFORMATION	0.253141	0.088072	2.874247	0.0053
FACTOR_SOURCE	-0.019991	0.110626	-0.180704	0.8571
FACTOR_SURVEILLANCE	0.086410	0.101022	0.855366	0.3952
R-squared	0.241930	Mean dependent var		2.008095
Adjusted R-squared	0.189286	S.D. dependent var		0.580405
S.E. of regression	0.522595	Akaike info criterion		1.613782
Sum squared resid	19.66357	Schwarz criterion		1.795068
Log likelihood	-56.93751	Hannan-Quinn criter.		1.686354
F-statistic	4.595596	Durbin-Watson stat		2.403492
Prob(F-statistic)	0.001076			

Comme pour les autres variables nous allons tester la relation entre la veille stratégique et la capacité à transformer les connaissances. Selon notre résultat, nous remarquons que le coefficient de détermination ($R^2 = 0,24$) ce qui prouve que la variable dépendante (transformation des connaissances) est expliquée d'un seuil de 24 % par la variable indépendante (la veille stratégique). Un seuil considéré comme moyen ce qui renvoie à une influence entre les deux variables.

Le T de STUDENT est significatif. Qui veut dire que la variable expliquée est significative. Pour ce qui est du Test de FISHER est la largement significative avec un seuil de 0,001 ce qui déduit que le modèle globalement est statistiquement acceptable.

1.4 : La relation entre les dimensions des veille stratégique (collecte, source, diffusion, surveillance et cible) et la capacité d'exploiter les connaissances :

Tableau 43: Tableau de la régression linéaire entre la veille stratégique et capacité d'exploitation.
Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel Eviews version 10.

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	1.551503	0.449649	3.450478	0.0009
FACTOR_CIBLE_SURVEILLANCE	-0.374292	0.150890	-2.480561	0.0155
FACTOR_DIFFUSION	-0.122175	0.129222	-0.945468	0.3476
FACTOR_INFORMATION	0.323962	0.113256	2.860445	0.0055
FACTOR_SOURCE	0.414006	0.142260	2.910215	0.0048
FACTOR_SURVEILLANCE	-0.061232	0.129908	-0.471349	0.6388
R-squared	0.220802	Mean dependent var		2.179615
Adjusted R-squared	0.166691	S.D. dependent var		0.736181
S.E. of regression	0.672028	Akaike info criterion		2.116770

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

Sum squared resid	32.51676	Schwarz criterion	2.298055
Log likelihood	-76.55403	Hannan-Quinn criter.	2.189342
F-statistic	4.080536	Durbin-Watson stat	1.399987
Prob(F-statistic)	0.002564		

Afin de voir s'il y a une relation entre la capacité d'exploiter les connaissances la veille stratégique, nous avons appliqué une régression linéaire entre les deux variables. Les résultats ont démontré que le coefficient de détermination ($R^2 = 0,22$), qui veut dire que la capacité d'exploitation est expliquée de 22% par la veille stratégique. Même si le seuil est faible cela pourrait confirmer une relation entre les deux.

4-2-2 : la relation entre la capacité d'absorption réalisée et innovation :

Hypothèse 2 : Il y a une relation positive significative entre la capacité d'absorption réalisée et l'innovation.



La capacité d'absorption réalisée désigne la capacité de l'organisation à transformer et à exploiter les connaissances en stratégie d'innovation (Zahra et George, 2002). Afin de tester notre deuxième hypothèse nous allons étudier la relation entre la capacité à transformer et à exploiter les connaissances avec les types d'innovation réalisés au sein de l'entreprise Brandt.

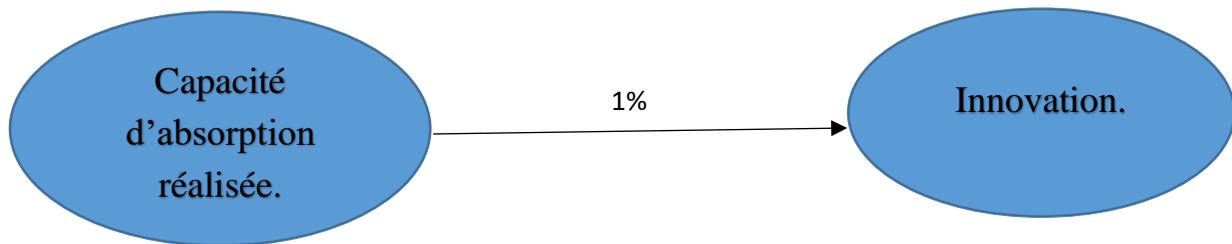
Comme pour la première hypothèse nous avons utilisé le test de la régression linéaire. En analysant les résultats des variables (capacité à transformer les connaissances et innovation) nous remarquons que le coefficient de détermination $R^2 = 0,019$, un seuil qualifié comme inexistant, le T de STUDENT et F de FISCHER sont non significatives. Donc, dans notre cas il existe aucune relation entre la capacité à transformer les connaissances et le type d'innovation réalisés.

Même raisonnement pour la variable capacité à exploiter les connaissances et innovation, le coefficient de détermination ($R^2 = 0,06$), l'innovation est expliquée de 6% par la variable exploitation, qui un taux très faible, T de STUDENT et F de FISCHER sont significatives.

Les résultats obtenus par le logiciel Eviews révèlent que la variable indépendante l'innovation est expliquée de 1% par la variable indépendante la capacité d'absorption réalisée. De ce fait, nous pouvons déduire que dans notre cas d'étude il y a aucune relation entre la capacité d'absorption réalisée et l'innovation. Plus exactement les connaissances acquises, assimilées, transformées et

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

exploitées par les employés du Groupe Brandt ne sont pas utilisés pour générer un processus d'innovation. Ce qui nous permet d'infirmer notre deuxième hypothèse.



4-2-2-1 : Type d'innovation et transformation

Tableau 44: Tableau de la régression linéaire entre les types d'innovation et capacité de transformation. Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel Eviews version 10.

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	1.946063	0.207469	9.380026	0.0000
FACTOR_TRANSFORMATION	0.122847	0.099303	1.237094	0.2199
R-squared	0.019739	Mean dependent var		2.192751
Adjusted R-squared	0.006841	S.D. dependent var		0.507491
S.E. of regression	0.505752	Akaike info criterion		1.499765
Sum squared resid	19.43965	Schwarz criterion		1.560193
Log likelihood	-56.49084	Hannan-Quinn criter.		1.523956
F-statistic	1.530402	Durbin-Watson stat		1.950733
Prob(F-statistic)	0.219861			

4-2-2-2 : Type d'innovation et exploitation

Tableau 45: Tableau de la régression linéaire entre les types d'innovation et capacité d'exploitation. Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel Eviews version 10.

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	1.822229	0.176184	10.34276	0.0000
FACTOR_EXPLOITATION	0.169995	0.076633	2.218307	0.0295
R-squared	0.060811	Mean dependent var		2.192751
Adjusted R-squared	0.048453	S.D. dependent var		0.507491
S.E. of regression	0.495043	Akaike info criterion		1.456963
Sum squared resid	18.62515	Schwarz criterion		1.517392
Log likelihood	-54.82157	Hannan-Quinn criter.		1.481154
F-statistic	4.920884	Durbin-Watson stat		2.197559
Prob(F-statistic)	0.029520			

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

4-2-3 La relation entre la veille stratégique et innovation

Hypothèse 3 : Il y a une relation positive significative entre la veille stratégique et innovation



Tableau 46: Tableau de la régression linéaire entre la veille stratégique et l'innovation. Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel Eviews version 10

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
FACTOR_INTERVENTION_SURVEILLANCE	-0.222275	0.082597	-2.691067	0.0089
C	0.809654	0.281185	2.879437	0.0053
FACTOR_CIBLE_SURVEILLANCE	0.111603	0.089509	1.246842	0.2166
FACTOR_DIFFUSION	0.083615	0.076618	1.091321	0.2788
FACTOR_INFORMATION	0.172394	0.068076	2.532384	0.0135
FACTOR_SOURCE	0.282736	0.087834	3.218972	0.0019
FACTOR_SURVEILLANCE	0.211152	0.077179	2.735867	0.0079
R-squared	0.431727	Mean dependent var		2.192751
Adjusted R-squared	0.383704	S.D. dependent var		0.507491
S.E. of regression	0.398403	Akaike info criterion		1.082753
Sum squared resid	11.26947	Schwarz criterion		1.294253
Log likelihood	-35.22737	Hannan-Quinn criter.		1.167420
F-statistic	8.990005	Durbin-Watson stat		1.794655
Prob(F-statistic)	0.000000			

Pour pouvoir répondre à notre troisième hypothèse et voir la relation entre la veille stratégique et l'innovation. Nous avons effectué une régression linéaire entre les deux variables. Les résultats obtenus confirment la relation entre la variables indépendante (veille stratégique) et la variable dépendante (innovation) avec un coefficient de détermination de ($R^2 = 0,43$). Ce qui veut dire que la variable innovation est expliquée avec un taux de 43% par la variable veille stratégique. Aussi, le test de STUDENT et FISCHER sont largement significatifs, ce qui appuie encre cette relation.

De ce fait nous pouvons confirmer notre troisième hypothèse et dire qu'il y a une relation positive significative entre la veille et l'innovation.

Dans le tableau qui suit, nous avons donné plus de détail sur cette relation. En analysant la relation de chaque dimension de la veille stratégique sur l'innovation.

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données



Tableau 47: Analyse Bivariée entre l'innovation et les dimensions de la veille stratégique. Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel Eviews version 10.

Croisement des variables	Corrélation R ²	Signification T de Student	F de Fischer
Innovation - Collecte	0,09	0,005	0,005
Innovation - Sources	0,22	0,000	0,000
Innovation - Diffusion	0,06	0,028	0,028
Innovation – Surveillance	0,18	0,001	0,001
Innovation – Cibles	0,11	0,002	0,001

Plusieurs théories et études ont relevé la relation entre la veille stratégique et l'innovation (Lesca, 2003 ; Audet, 2001 ; Coron-Fason, 2008 ; Chalus-Sauvannet, 2006 ; Bertacchini et Strasser, 2011 ; Howell et Shea, 2011). Ainsi que le rôle et l'importance de celle-ci sur le processus d'innovation (Tang, 2016 ; Escandon-Quintanilla et al., 2017 ; Fasquelle et Caron-Fasan, 2018). La veille stratégique est déterminée comme un processus informationnel qui identifié, recherche, récolte, traite et diffuse l'information de façon continue et dynamique, son objectif central est la surveillance de l'environnement externe de l'entreprise. En effet, la veille stratégique a comme rôle d'identifier les menaces et saisir les opportunités ce qui engendre un dynamisme dans le processus d'innovation en favorisant la créativité. (Howell et Shea, 2011 ; Kessler et Chakrabarti, 1996 ; Tang, 2016).

Les résultats de notre étude affirme notre troisième hypothèse « Il y a une relation positive significative entre la veille stratégique et l'innovation ». D'ailleurs, en analysant en détail le tableau N 47 nous remarquons qu'il y a une relation positive significative entre les sources, la surveillance, les cibles de la surveillance de l'environnement et l'innovation. Ce qui fait qu'appuie notre théorie, que la veille aide à stimuler la créativité, en lui fournissant les informations adéquates pour la prise des décisions stratégiques.

L'innovation est expliquée de 22% par les sources d'information utilisées par l'entreprise, de 18% par le type d'information recherchées et de 11% par les cibles déterminées par l'organisation pour la

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

surveillance de l'environnement. Théoriquement, un processus de veille stratégique doit avant chaque début de recherche établir le besoin, déterminer les sources d'informations et précisant les dimensions sur lesquelles l'écoute sera focalisée en identifiant des acteurs et les différents axes à surveiller. Tout cela est connu sous le thème du ciblage.

D'une manière relative et en se référant à notre revue de littérature et résultats de notre recherche nous pouvons affirmer que l'influence de la veille stratégique sur le processus d'innovation est une influence positive significative. Plus précisément, la veille stratégique joue un rôle fondamental dans le processus d'innovation par l'enrichissement d'informations adéquates avec la stratégie de l'entreprise.

Section 3 : Résultats et analyse de l'ACP

Dans cette partie de recherche nous présentons les derniers résultats de notre étude tel que le suggèrent nos analyses en composante principale (ACP) traitée avec le logiciel SPSS version 22. L'analyse en Composantes Principales permet d'analyser des tableaux de données numériques quantitatives pour en réduire la dimensionnalité aux principaux facteurs d'interaction entre variables et en représenter graphiquement les interrelations. Cette analyse consiste à réduire les variables initiales en un nombre plus réduit de facteurs. De plus, c'est une technique exploratoire permettant de résumer et d'expliquer les corrélations entre les variables à l'aide d'un nombre réduits de facteurs (Khedim, 2017).

Nous allons débiter notre analyse par l'ACP de la variable explicative (la veille stratégique), en s'assurant de la corrélation entre les différentes dimensions de la veille stratégique.

Le tableau ci-dessous présente la matrice d'inter corrélation entre les items. Comme toute matrice de corrélation, elle est de forme carrée. C'est-à-dire comportant un nombre égal de rangées et de colonnes correspondant au nombre de variables. Notez que la taille de la matrice de corrélation n'a aucun rapport avec La taille de l'échantillon.

4-3-1 : Veille stratégique :

L'indice KMO de « la variable veille stratégique », il est de 0.415 considéré comme faible. Toutefois, on peut accepter la corrélation puisque le coefficient de Cronbach et l'indice de Bartlett sont significative avec un taux de 0,827 et $T= 0,000$.

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

Tableau 48 Matrice de corrélation de la variable veille stratégique. Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel SPSS version 22

Matrice de corrélation							
		Collecte	Sources	Diffusion	Type d'information	Cibles	Résultats
Corrélation	Collecte	1,000	,034	,531	,071	,111	,271
	Sources	,034	1,000	,214	,364	,386	,262
	Diffusion	,531	,214	1,000	,152	,188	,274
	Type d'information	,071	,364	,152	1,000	,302	,635
	Cibles	,111	,386	,188	,302	1,000	,314
	Résultats	,271	,262	,274	,635	,314	1,000

La matrice de corrélation nous donne une idée sur la force des relations entre les variables.

Dans notre cas, collecte, diffusion et résultats et type d'information. Ainsi, il existe d'autres corrélations avec des intensités variantes, cela montre l'existence d'une interaction entre les différentes variables

Tableau 49 Variance totale expliquée de la variable veille stratégique Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel SPSS version 22

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,406	40,092	40,092	2,406	40,092	40,092	2,126	35,426	35,426
2	1,312	21,862	61,955	1,312	21,862	61,955	1,592	26,529	61,955
3	,887	14,789	76,744						
4	,636	10,608	87,351						
5	,435	7,256	94,607						
6	,324	5,393	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

D'après le tableau de la variance totale expliqué, on peut dégager deux principales composantes restituant le plus d'information, ce sont les composantes 1 et 2. Ces deux facteurs permettent de restituer 61,955% de l'information des variables analysées, du fait que le premier facteur donne 35,426%, le second avec un taux de 61,955%, ce qui est jugé assez suffisant pour notre étude afin de tirer des explications.

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

Aussi on remarque que ces deux facteurs sont les facteurs qui disposent d'une inertie totale supérieure à 1, c'est-à-dire le premier communie 2,406 d'inertie, le second 1,312, les autres sont inférieurs à 1 avec un taux qui représente une quantité très limitée d'informations. Donc, il n'y a aucun risque de ne prendre en considération que les deux premiers facteurs.

Aussi, l'examen graphique des valeurs propres confirme les résultats du tableau qui montre que les deux facteurs dépassent 1 de l'inertie totale 1. Donc, tous ces éléments confirment que le choix de ces deux facteurs est correct.

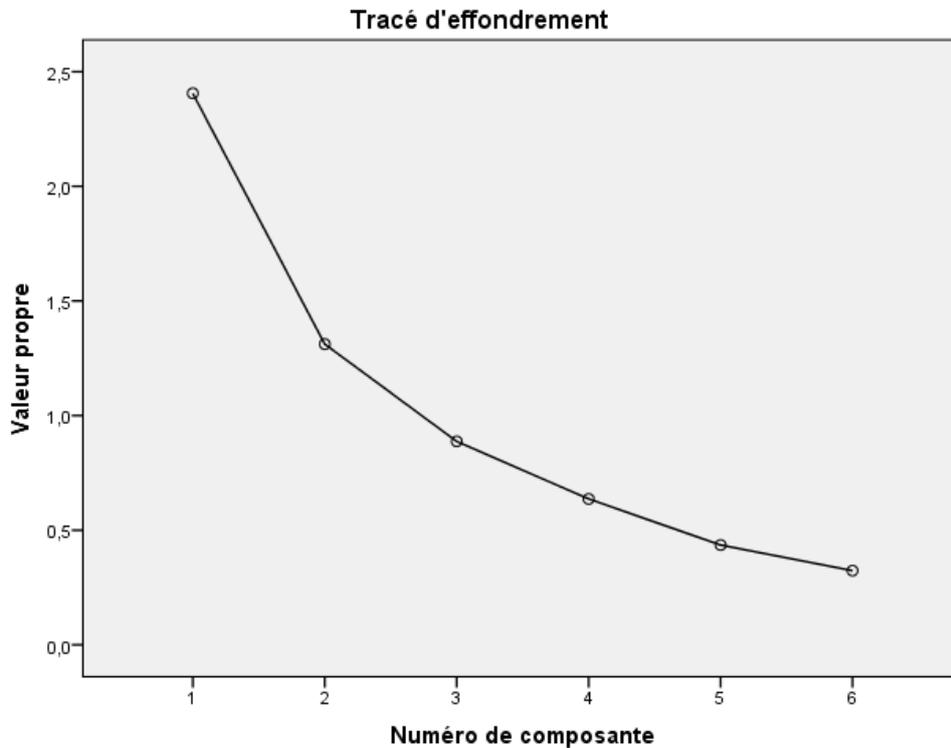


Figure 35 Graphique des valeurs propres de la variable veille stratégique.

Tableau 50 : Rotation de la matrice composante Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel SPSS version 22

	Composante	
	1	2
Type d'information	,818	,034
Résultats	,725	,299
Sources	,688	,009
Les cibles	,651	,090
Collecte de l'information	,018	,893
Diffusion.	,182	,834

Nous remarquons dans le tableau rotation de la matrice composante que la première variable (les types d'information recherchées) est corrélée à 0,818 avec le premier axe. La même chose pour les

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

variables résultats, sources et cibles. Cependant, la variable (collecte d'information) a une corrélation avec le deuxième axe avec un seuil de 0,893. Donc, nous pouvons déduire que le premier axe porte plus sur les dimensions de la veille stratégique qui sont réalisées à l'extérieures de l'entreprise. Tandis que, le deuxième axe regroupe des dimensions qui se trouvent à l'intérieure de l'entreprise. La carte factorielle nous confirme nous résultats.

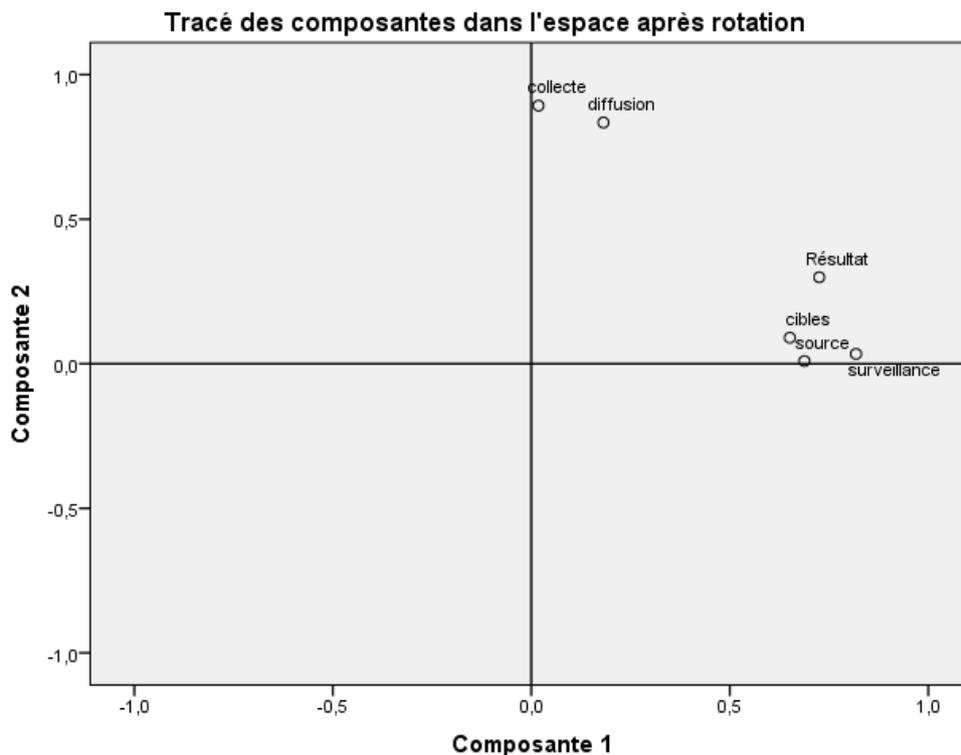


Tableau 51: Diagramme des composantes de la variable veille stratégique

4-3-2 : Capacité d'absorption :

1. Acquisition :

L'alpha de Cronbach est très bon puisqu'il tend vers 1, donc il y a une fiabilité des résultats. Un test de Bartlett très important aussi, et un KMO moyen. L'ACP peut être calculée en fonction du coefficient de Cronbach et du test de Bartlett.

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

Tableau 52 Matrice de corrélation de la variable acquisition Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel SPSS version 22

	Acqui1.	Acqui2	Acqui3.	Acqui4.	Acqui5	Acqui6.	Aqcu7.
Corrélation Acqui1.	1,000	,534	,491	,548	,463	,427	,302
Acqui2	,534	1,000	,662	,638	,317	,266	,153
Acqui3.	,491	,662	1,000	,630	,335	,477	,460
Acqui4.	,548	,638	,630	1,000	,290	,340	,151
Acqui5	,463	,317	,335	,290	1,000	,841	,432
Acqui6.	,427	,266	,477	,340	,841	1,000	,399
Acqui7.	,302	,153	,460	,151	,432	,399	1,000

Le tableau de matrice de corrélation nous montre que certaines variables sont corrélées entre elles le cas de (acqui2, acqui3), (acqui5, acqui6), (acqui4, acqui3). La matrice de corrélation nous donne une idée sur la force des relations entre variables. Il existe aussi d'autres corrélations avec des intensités variantes cela montre l'existence d'une interaction entre les différentes variables.

Tableau 53 Variance totale expliquée de la variable acquisition Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel SPSS version 22

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,651	52,158	52,158	3,651	52,158	52,158	2,673	38,179	38,179
2	1,319	18,849	71,006	1,319	18,849	71,006	2,298	32,827	71,006
3	,771	11,009	82,015						
4	,514	7,349	89,364						
5	,373	5,331	94,695						
6	,277	3,961	98,655						
7	,094	1,345	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

D'après le tableau de la variance totale, on peut dégager deux composantes (38,179% et 71,006%) restituant le plus d'informations. On remarque que ces deux facteurs disposent d'une inertie supérieure à 1 (3.651 et 1.319).

Aussi, en observant le graphique des valeurs propres et on ne retient que les valeurs qui se trouvent à gauche du point d'inflexion.

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

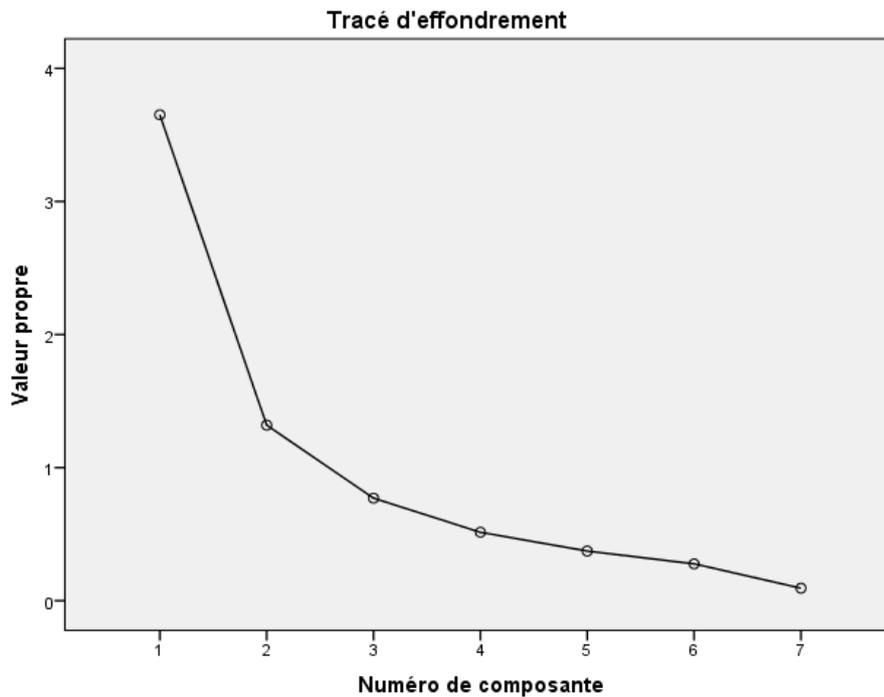


Figure 36: Graphique des valeurs propres de la variable acquisition.

Tableau 54 Rotation de la matrice des composantes Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel SPSS version 22

	Composante	
	1	2
Acqui2	,879	,082
Acqui4.	,864	,108
Acqui3.	,774	,344
Acqui1.	,667	,381
Acqui5	,196	,888
Aqcui6.	,234	,873
Acqui7.	,128	,683

La rotation de la matrice composante démontre une corrélation à 0,879 de la variable acqui2 (dans notre société, nous sommes informés des changements d'orientation stratégique) et le premier axe. Aussi, le même scénario pour (acqui4, acqui3 et acqui1). Cependant, (acqui5, acqui6 et acqui7) sont corrélées avec le deuxième axe. Cela peut expliquer que les variables concernant le partage de l'information sont regroupées dans l'axe 1 et les variables de liberté de travailler sur de nouvelles idées sont regroupées dans le 2^{ème} axe.

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

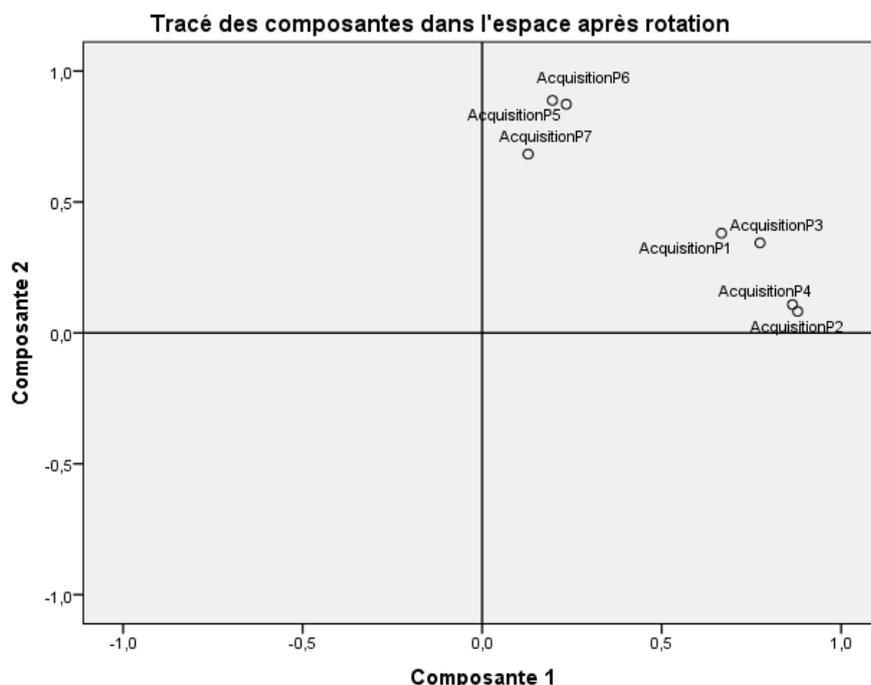


Tableau 55: Diagramme des composantes de la variable acquisition.

2. Assimilation

La fiabilité du coefficient de alpha de Cronbach est excellente, supérieure à 0.7. Le test de Bartlett est significatif et le KMO est moyen. Deux de ces conditions suivent la règle, donc on peut continuer les calculs.

Tableau 56 Matrice de corrélation de la variable assimilation Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel SPSS version 22

		Assimil1.	Assimil2.	Assimil3.	Assimil4.	Assimil5.
Corrélation	Assimil1.	1,000	,495	,713	,363	,338
	Assimil2.	,495	1,000	,380	,649	,411
	Assimil3.	,713	,380	1,000	,379	,504
	Assimil4.	,363	,649	,379	1,000	,593
	Assimil5.	,338	,411	,504	,593	1,000

Le tableau suivant montre l'ensemble des corrélations entre les variables (Assimil1 et Assimil3, Assimil4 et Assimil2, Assimil1 et Assimil5, Assimil3 et Assimil4)

Tableau 57 Variance totale expliquée de l'assimilation Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel SPSS version 22

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,931	58,622	58,622	2,931	58,622	58,622
2	,907	18,140	76,762			
3	,647	12,946	89,708			
4	,284	5,684	95,392			
5	,230	4,608	100,000			

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

Dans le tableau de la variance totale expliqué, on peut dégager une seule principale composante restituant le plus d'information. Ce facteur permet de restituer 58,622 % de l'information des variables analysées.

Nous remarquons qu'il y a un seul facteur qui dispose d'une inertie totale supérieure à 1 (2,931). Les autres sont tous inférieures à valeur 1 avec un taux qui représente une quantité très limitée d'informations. Aussi, l'examen graphique des valeurs propres confirme les résultats du tableau.

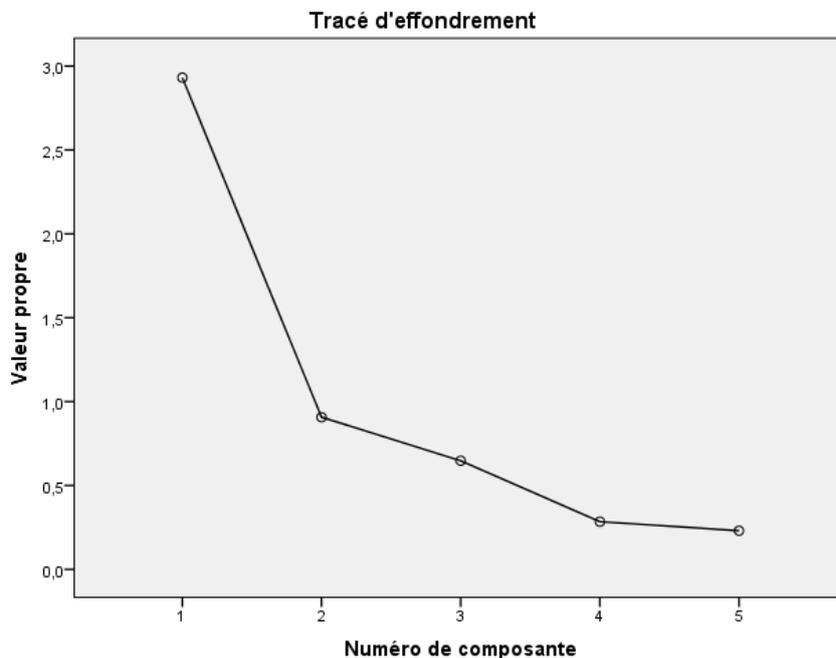


Figure 37 Graphique des valeurs propres de la variable assimilation.

Figure 38 Matrice des composantes Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel SPSS version 22

	Composante	
	1	
Asimil1.		,781
Assimil2.		,778
Assimil3.		,768
Assimil4.		,761
Assimil5.		,740

Étant donné que nos résultats en regroupent un seul facteur, les variables de la capacité d'assimiler les connaissances est corrélée avec un seul axe.

3. Transformation

La valeur de de Cronbach est bonne avec (0.750). Le KMO est moyen avec 0.669, et le test de Bartlett est excellent aussi, Donc, on peut calculer L'ACP.

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

Tableau 58 Matrice de corrélation de la variable transformation Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel SPSS version 22

		Transf1.	Transf2.	Transf3.	Transf4.
Corrélation	Transf1.	1,000	,565	,428	,281
	Transf2.	,565	1,000	,626	,246
	Transf3.	,428	,626	1,000	,433
	Transf4.	,281	,246	,433	1,000

En analysant le tableau de matrice de corrélation, nous déduisons une corrélation entre (transf1 et transf2), (transf2 et transf3).

Tableau 59 Variance totale expliquée de la variable transformation Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel SPSS version 22

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,316	57,911	57,911	2,316	57,911	57,911
2	,820	20,499	78,410			
3	,557	13,915	92,325			
4	,307	7,675	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Le tableau de la variance totale expliquée, n'a fait ressortir qu'une seule principale composante. Cela veut dire qu'il y a un seul facteur permet de restituer 57,911 % de l'information des variables analysées. Le graphe ne fait que confirmer nos résultats.

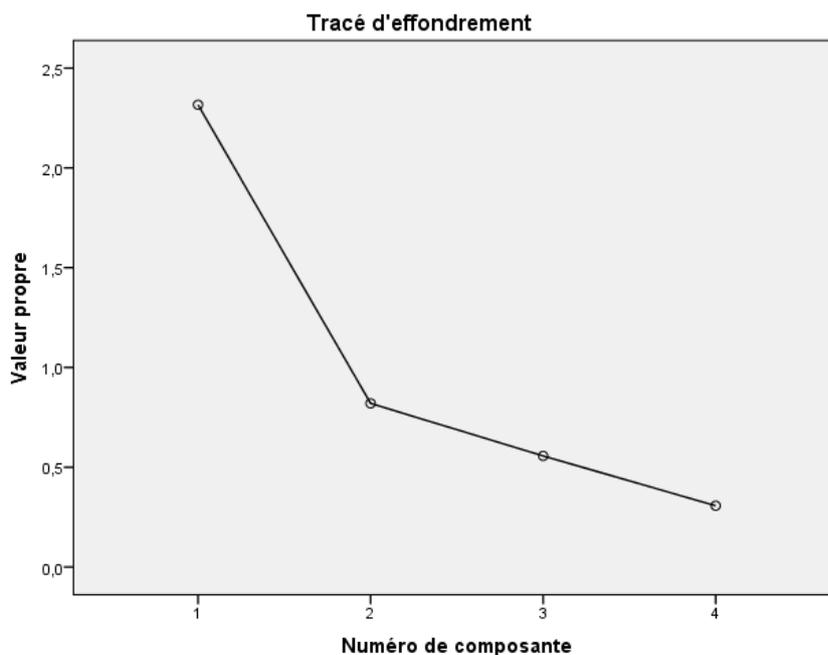


Figure 39 Graphique des valeurs propres de la variable transformation

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

Tableau 60 Matrice des composantes Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel SPSS version 22

	Composante
	1
Transf1.	,837
Transf2.	,833
Transf3.	,756
Transf4.	,593

4. Exploitation

Comme le confirme le test de Bartlett et que le KMO est excellent, L'ACP peut être calculé

Tableau 61 Matrice de corrélation de la variable exploitation Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel SPSS version 22

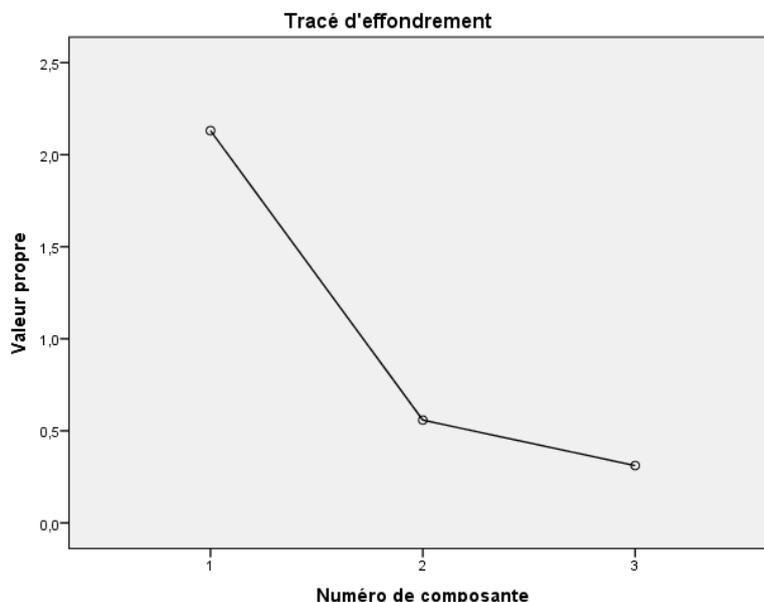
		Exploi1.	Exploi2.	Exploi3.
Corrélation	Exploi1.	1,000	,592	,446
	Exploi2.	,592	1,000	,651
	Exploi3.	,446	,651	1,000

Tableau 62 Tableau N 4.43 : Variance totale expliquée de la variable exploitation Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel SPSS version 22

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,130	71,013	71,013	2,130	71,013	71,013
2	,558	18,611	89,623			
3	,311	10,377	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

La matrice de corrélation de la variable capacité d'exploitation relève une corrélation entre (exploit1 et exploit2), (exploit2 et exploit3). Également, le tableau de la variance totale expliquée ressort une seule principale composante permet de restituer 71,013 % de l'information des variables analysées.



Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

Figure 40 Graphique des valeurs propres de la variable exploitation.

Tableau 63: Matrice des coefficients des composantes Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel SPSS version 22

	Composante
	1
Exploi1.	,896
Exploi2.	,831
Exploi3.	,797

4-3-3 : La variable type d'innovation

Alpha de Cronbach est de 0.533, elle est moyenne, de même pour le KMO. En ce qui concerne le test de Bartlett est excellent, on peut calculer l'ACP.

Tableau 64 Matrice de corrélation de la variable innovation Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel SPSS version 22

	Type1	Type2	Type3	Type4	Type5	Type6
Corrélation Type1	1,000	,151	-,003	-,230	-,270	,540
Type2	,151	1,000	,169	-,023	,185	,052
Type3	-,003	,169	1,000	,357	,167	,179
Type4	-,230	-,023	,357	1,000	,790	,121
Type5	-,270	,185	,167	,790	1,000	,129
Type6	,540	,052	,179	,121	,129	1,000

La corrélation est minime, on l'a trouvée dans le tableau de matrice de corrélation avec une valeur de (0,79) entre les variables (type4 et type5) et la valeur de (0,54) entre (type1 et type6).

Tableau 65 Variance totale expliquée de la variable innovation Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel SPSS version 22

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,061	34,358	34,358	2,061	34,358	34,358	2,061	34,357	34,357
2	1,620	26,993	61,351	1,620	26,993	61,351	1,620	26,994	61,351
3	,999	16,656	78,008						
4	,825	13,749	91,757						
5	,357	5,949	97,706						
6	,138	2,294	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

D'après le tableau de la variance totale expliqué, on peut dégager deux principales composantes restituant le plus d'information, ce sont les composantes 1 et 2. Ces deux facteurs permettent de restituer 34,357 % de l'information des variables analysées, du fait que le premier facteur donne 35,426%, le second avec un taux de 61,351 %, ce qui est jugé assez suffisant pour notre étude afin de tirer des explications.

Aussi on remarque que ces deux facteurs sont les facteurs qui disposent d'une inertie totale supérieure à 1, c'est-à-dire le premier communie 2,061 d'inertie, le second 1,620, les autres sont inférieurs à 1 avec un taux qui représente une quantité très limitée d'informations. Donc, il n'y a aucun risque de ne prendre en considération que les deux premiers facteurs.

Aussi, l'examen graphique des valeurs propres confirme les résultats du tableau qui montre que les deux facteurs dépassent 1 de l'inertie totale 1. Donc, tous ces éléments confirment que le choix de ces deux facteurs est correct.

Tableau 66 Rotation de la matrice des composantes Source : Adapté par le chercheur selon Logiciel SPSS version 22

	Composante	
	1	2
Type4	,920	-,016
Type5	,896	-,024
Type3	,499	,315
Type6	,129	,838
Type1	-,342	,833
Type2	,171	,352

L'analyse de la matrice des composantes relève que la variable type4 (innovation mangériale) a une corrélation de 0,920 avec le premier axe, la même chose pour la variable type5. Quant aux variables (type6 et type1), elles sont corrélées à 0,838 avec le 2^{ème} axe. Nous remarquons aussi qu'il n'y a aucun regroupement des valeurs pour variables type3 et type2.

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

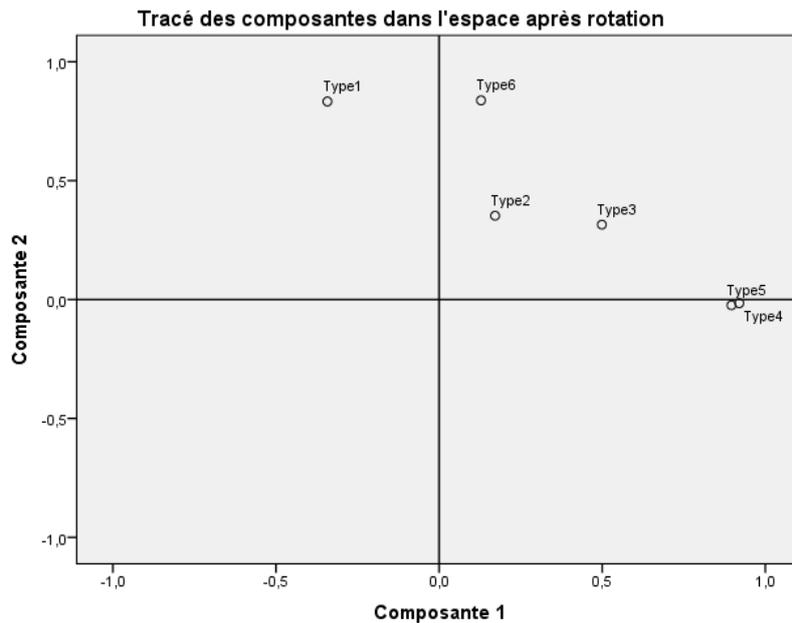


Figure 41 : Diagramme des composantes de la variable innovation.

Section 4 : Synthèse générale :

L'objectif de cette recherche est de comprendre l'influence de la veille stratégique dans un processus d'innovation. Plus précisément nous avons tenté de déterminer la relation entre les informations issues du processus de la veille stratégique et le processus d'innovation au sein de l'entreprise. Pour cela nous avons intégré la capacité d'absorption afin d'étudier au mieux cette relation, en s'inspirant de l'étude de (Zahra et George, 2002). Les deux auteurs distinguent la capacité d'absorption potentielle (PACAP) qui rend l'entreprise réceptive à l'acquisition et l'assimilation des connaissances externes, et la capacité d'absorption réalisée (RACAP), qui a comme fonction la transformation et l'exploitation de l'information.

La revue de littérature nous a permis de ressortir trois hypothèses fondamentales formulées comme telles :

H1 Il y a une relation positive significative entre la veille stratégique et la capacité d'absorption potentielle.

H2 Il y a une relation positive significative entre la capacité d'absorption réalisée et l'innovation.

H3 : Il y a une relation positive significative entre la veille stratégique et l'innovation.

La réalisation de cette étude imposant plusieurs tests, qui ont permis de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses. Toutefois, devant la faiblesse de l'échantillonnage, il nous est difficile de généraliser les résultats.

Rappelons que ce travail c'est fait sur une seule entreprise Brandt du Groupe Cevital Algérie, qui dispose des outils managériaux la rendant apte à cette recherche, Le nombre d'employés interrogés

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

est de 78. Cet échantillon est représenté par 41% de master, 33%, d'ingénieurs et 33% des répondants ont une expérience de plus de 10 ans. L'analyse descriptive au sein de l'entreprise a relevé que l'innovation pratiquée est une innovation de produit avec un taux de réalisation considéré comme moyen. L'identification du besoin est le premier déclencheur du processus d'innovation, il s'agit donc, d'un processus de deuxième génération (Schmookler, 1966). Le mode de surveillance de l'environnement de cette entreprise se fait par différents départements. Chacun de son côté réalise sa veille en fonction de ses besoins. Les résultats étant que nous nous sommes confrontés à plusieurs types de veille pratiqués par l'entreprise. Les sources d'informations utilisées sont des sources formelles. Aussi, la capacité d'assimiler, d'acquérir, transformer et exploiter les connaissances s'est avérée moyenne. Cela nous a permis de considérer que les répondants ont une capacité à reconnaître la valeur d'une information nouvelle, à l'assimiler et l'appliquer à leurs avantages.

L'analyse des résultats obtenus, nous a permis de confirmer la première hypothèse « Il y a une relation positive significative entre la veille stratégique et la capacité d'absorption potentielle », donc une relation positive significative entre la veille stratégique, la capacité d'acquérir les connaissances et la capacité d'assimiler ces dernières. En se référant à la théorie de Zahra et George (2002) nous pouvons confirmer que l'entreprise Brandt a une flexibilité et une capacité à reconfigurer ses ressources en fonction des enjeux stratégiques. Ce qui est considéré comme un point positif pour de notre recherche.

En approfondissant notre étude, nous avons ressorti les dimensions de la veille stratégique qui ont une relation avec la capacité d'acquérir et d'assimiler les connaissances. L'analyse a prouvé que la capacité d'absorption potentielle des employés est amplement influencée par les personnes désignées pour la collecte de l'information, mais aussi par les sources de surveillance, le type d'information recherchée et les cibles d'information choisies. Revenant un peu à la théorie pour donner plus d'explication. Selon Cohen et Levinthal (1990), pour développer la capacité d'absorption, l'entreprise doit fournir des efforts. Cette théorie a été reprise et enrichie par une étude récente réalisée par (Song et al., 2018), les auteurs ont défini l'effort d'absorption « Absorptive effort » comme les investissements qui doivent être réalisés par une entreprise pour développer les connaissances, faciliter la recherche, l'identification et l'acquisition de connaissances externes. L'effort d'absorption fonctionne comme un « radar », permet à une entreprise de détecter des savoirs externes et d'intégrer des connaissances pertinentes et utiles.

Dans le même ordre d'idée, la veille stratégique est définie comme une technique informationnelle, aide à la recherche et au traitement de l'informations. Elle est comparée à un « radar », qui conduit le management stratégique, anticipe les événements et détecte les signaux annonciateurs de changement (Aguilar, 1967 ; Lesca, 1994). Dans notre étude et selon les perspectives des deux théories

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

précédemment énoncées, nous arrivons à percevoir l'importance du processus de veille stratégique sur le développement de la capacité d'absorption des entreprises y compris l'entreprise Brandt.

En effet, toute organisations compte sur ses employés pour rechercher et acquérir des connaissances de sources externes (Dahlander et al., 2016 ; Li et al., 2012). Le choix de la personne qui collecte l'information est important (Aguilar 1967 ; Weick et Daft, 1983). Plus précisément, il s'agit surtout de sa capacité à identifier et assimiler les connaissances externes capitales à l'activité de son entreprise. Aussi, pour que les entreprises utilisent des connaissances externes accessibles, elles doivent d'abord consacrer du temps et de l'énergie au développement de l'expertise interne (Cohen et Levinthal, 1994). Selon Zahra et George (2002) la capacité d'acquisition se compose d'investissements intérieures, de connaissances intérieures et la volonté de partager ces connaissances. De ce fait, le développement des connaissances et des investissements intérieurs augmente la capacité des individus à identifier, rechercher, traiter et exploite les informations pertinentes.

La recherche d'information se réfère aux sources externes en général. D'ailleurs, la précision et la limitation de champ de recherche peut créer un manque ou surabondance d'information. En effet, les connaissances externes de l'entreprise jouent un rôle important dans l'acquisition et l'assimilation des connaissances. Cohen et Levinthal (1990) considèrent que, certes la capacité d'absorption d'une organisation dépend de la capacité individuelle d'absorption de ses membres, mais en tenant compte de l'organisation et de ses liens avec l'extérieur. L'étude de (Song et al., 2018) démontrent l'importance d'examiner les contingences de connaissances externes afin d'améliorer la capacité d'absorption de l'organisation. Du coup, le choix des sources d'informations reflète la capacité des connaissances externes de l'entreprise, qui aura à son tour un rôle sur la capacité d'acquérir et d'assimiler les connaissances externes.

Par ailleurs, toute recherche débute par une identification du besoin, il s'agit d'une étape très délicate et très importante. Les veilleurs doivent reformuler ensemble ces besoins pour assurer la même vision et écarter toute ambiguïté (Alquier et Salles, 1997). Les entreprises sont plus susceptibles de remarquer et acquérir des connaissances externes lorsque celles-ci leur sont familières (Cohen & Levinthal, 1990 ; Lane & Lubatkin, 1998). Effectivement, l'absorption des connaissances extérieures dans un domaine précis nécessite des connaissances antérieures dans ce même domaine. Ces connaissances antérieures font référence à l'identification du besoin et aux solutions antérieures (Cohen et Levinthal, 1990). Les connaissances des employés en matière de besoin ont un lien positif sur leur capacité d'absorption les connaissances externes. Plus les employés définissent au mieux leurs besoins en matière d'informations plus ils ont tendance à mieux identifier et reconnaître la valeur

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

d'une nouvelle connaissance capitale à leur activité (Schweisfurth et Raasch, 2018). Pareillement, une recherche sur le rôle des connaissances dans les organisations souligne que la connaissance antérieure des besoins aide les employés à assimiler de nouvelles informations externes (Homburg et al., 2009).

En ce qui concerne la relation entre la veille stratégique et la capacité d'absorption réalisée (transformation et exploitation des connaissances). Les résultats ont relevé une influence, certes moyenne mais existante. Nous pouvons déduire que les employés du Groupe Brandt ont une capacité à transformer et exploiter les informations issues du processus de veille stratégique. Toutefois, dans notre cas d'étude nous nous sommes inspirés du modèle de recherche de Zahra et George (2002). Donc, nous n'avons pas jugé utile de nous approfondir dans cette partie de recherche.

Pour la deuxième hypothèse « Il y a une relation positive significative entre la capacité d'absorption et l'innovation ». L'analyse des résultats a infirmé celle-ci. Ils ont relevé qu'il n'y a aucune relation entre la capacité d'absorption réalisée et l'innovation. Comme Cohen et Levinthal (1990) l'ont soutenu, la capacité d'absorption n'est pas seulement la capacité de comprendre et d'assimiler des connaissances externes, mais la capacité de l'exploiter et la commercialiser. L'influence de la capacité d'absorption sur l'innovation a été démontrée dans différentes études (Kim et Kogut, 1996 ; Helfat, 1997 ; Van der Bosch, Van Wijk et Volberda, 1999). Toutefois, plusieurs organisations dominent le processus d'acquisition de l'information mais ne réussissent pas à traduire ces dernières en stratégies d'innovation (Zahra et George 2002).

Dans notre recherche nous avons constaté que, les informations issues du processus de la veille stratégique sont transformées et exploitées (résultat de la relation entre la veille stratégique et la capacité d'absorption réalisée). Cependant, celles-ci ne sont pas utilisées dans les processus d'innovation. Cela serait dû à plusieurs causes, dans notre étude nous n'avons relevé qu'une seule. En analysant de plus près l'influence des dimensions de la veille stratégique sur la capacité d'absorption nous avons remarqué que la diffusion des informations n'a aucune influence sur la capacité d'absorption. L'étude de Park et al., (2007) définit la capacité à exploiter les connaissances comme la capacité de l'individu à utiliser et partager ces informations. Le fait, de ne pas pouvoir transformer et exploiter les connaissances peut être expliqué en partie par le manque de diffusion et partage de ces informations entre collègues et départements au sein de l'entreprise.

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

Pour finir la troisième hypothèse « Il y a une relation positive significative entre la veille stratégique et l'innovation ». A été confirmé par notre étude. Il y a donc une relation positive significative entre les deux variables ce qui répond à notre problématique de recherche. Le développement de notre capacité à surveiller l'environnement, augmente la chance de réussir notre innovation. Comme pour les autres variables nous avons tentés de détailler cette relation, en liant chaque dimension de la veille stratégique avec le processus d'innovation. Nos résultats ont démontré que le processus d'innovation est influencé par les sources d'information, le type d'information recherchée et les cibles utilisées.

La veille stratégique est un processus qui permet aux entreprises de se renseigner sur les opportunités, les conditions ou les événements qui menacent sa performance (Beal, 2000). Ce processus vise la surveillance continue de l'environnement et l'analyse de différentes sources d'information. Pour répondre aux demandes et stimuler l'innovation, l'entreprise doit continuellement identifier, assimiler et appliquer de nouvelles connaissances part différentes sources (Cohen et Levinthal, 1990 ; Teece et al., 1997). Toutefois, le choix des sources d'informations utilisées, les types d'informations recherchées et les cibles déterminées par l'entreprise, a un impact sur les décisions stratégiques de l'entreprise. Car cela peut générer une surcharge d'information Amabilé (2012), qui est produite lorsque les informations reçues deviennent un obstacle plutôt qu'une aide à la prise de décision, et où l'individu ne parvient pas à discriminer, dans les masses d'information disponibles, celles perçues comme pertinentes et non pertinentes (Bawden et al., 1999 ; Bettis-Outland, 2012). Par conséquent, si notre ciblage est trop large ou trop étroit cela aura une influence négative sur les décisions stratégiques de l'entreprise.

Chapitre 4 : Résultats et analyse des données

Conclusion du chapitre 4 :

Dans ce chapitre, on a traité la validation empirique de notre modèle de recherche, dans laquelle nous pouvons conclure que toutes les variables étudiées répondent bien à notre étude, les Items qui la décrivent mesurent bien les variables, et les questions choisies sont pertinentes.

Ensuite, une collecte des données à partir d'un échantillon d'employés du groupe Brandt Algérie a été réalisée. Pour le traitement des données recueillies, nous avons eu recours à deux logiciels (SPSS et Eviews) afin d'avoir de meilleurs résultats.

Enfin, une discussion des résultats était évidente pour confirmer ou infirmer les hypothèses de la recherche. Cette discussion a relevé le rôle de la veille stratégique sur le processus d'innovation.

Ce dernier chapitre nous a permis de déboucher sur la conclusion générale dans laquelle nous présenterons les limites et les voies de recherches futures.

Conclusion générale

Conclusion générale :

Sur une tendance actuelle, l'innovation se trouve au cœur des préoccupations de nombreuses entreprises. Chaque organisation ressent l'impact de la mondialisation, des révolutions technologiques et des questions liées au changement climatique. C'est pourquoi, plus que jamais, les firmes ont besoin d'innovation pour apporter une valeur ajoutée et se démarquer des concurrents. L'innovation est décrite comme « *un processus de décision temporaire, structuré épisodiquement, à la forme hautement itérative, qui implique la création, la diffusion, l'imprégnation de nouvelles idées ou de nouvelles technologies à différents niveaux* » (Van de Ven, 1999). L'innovation renvoie une façon d'imaginer pour faire face au changement. Il s'agit de générer de nouvelles idées, d'effectuer de la recherche et de développement, et d'améliorer le processus des produits et services. Aussi, l'innovation fait référence à un état d'esprit du personnel de l'entreprise qui vise l'amélioration continue.

Pour pouvoir engendrer une innovation et une croissance durable, l'entreprise a besoin d'avoir de connaissances pertinentes sur son environnement externe par la collecte et l'analyse de l'informations. En effet, certaines organisations alimentent leur processus d'innovation en effectuant de la veille stratégique. Cette activité leur permet de comprendre et d'anticiper les changements extérieurs, de saisir les opportunités et de détecter les menaces, et ce afin de réduire les incertitudes liées à la prise de décision dans le processus d'innovation (Fasquelle, 2018). Ce qui souligne l'intérêt de la surveillance de l'environnement plus précisément, l'importance de la veille stratégique sur l'enrichissement du processus d'innovation par de nouvelles idées. Dans le cadre de cette recherche nous avons souhaité répondre à la problématique suivante :

« Quelle est l'influence de la veille stratégique dans le processus d'innovation ? »

Afin de répondre à cette question nous avons présenté en premier lieu le contexte théorique et les études antérieures de la recherche. Cette partie de l'étude nous a permis de comprendre et déterminer nos deux volets (la veille stratégique et l'innovation), et de réaliser l'importance et le rôle que peut jouer la surveillance de l'environnement dans une prise de décision stratégique. La littérature a démontré aussi que le lien entre la recherche, l'analyse et le traitement de l'information externe et l'innovation, revient à la capacité d'absorption de l'entreprise. De ce fait, nous avons intégré cette dernière me à notre travail.

Conclusion générale

La deuxième partie, nous avons étudié la relation qui peut exister entre nos trois variables, ressortir nos hypothèses de recherches et mettre en œuvre notre modèle de l'étude. Pour finir, traiter et analyser les résultats de l'étude obtenue.

Nombreux sont les auteurs qui partagent leur accord sur la relation entre la veille stratégique et l'innovation. Pour voir et tester l'influence de celle-ci, nous avons réalisé une étude au niveau de l'entreprise Brandt Algérie de Cevital. L'objectif général de notre recherche était de comprendre comment les informations résultantes de la veille stratégique peuvent contribuer à l'innovation. Pour cela, nous nous sommes inspirés de la recherche menée par Zahra et Goerge (2002), qui distingue entre la capacité d'absorption potentielle (PACAP) et la capacité d'absorption réalisée (RACAP). Ainsi, notre approche a porté sur d'autres objectifs ;

- La relation entre la veille stratégique et la capacité d'absorption potentielle des connaissances.
- La relation entre la capacité d'absorption potentielle et la capacité d'absorption réalisée
- La relation entre la capacité d'absorption réalisée des connaissances et l'innovation.

Les résultats obtenus montrent, que la relation entre la veille stratégique et la capacité d'absorption potentielle existe.

La veille stratégique a une influence sur la capacité d'acquérir et d'assimiler les connaissances extérieures. Cet effet est déterminé par le choix de la personne qui collecte l'information et les connaissances internes à l'entreprise, plus l'organisation investit sur son choix de personnes et leurs connaissances intérieures, plus elle aura une capacité élevée à détecter et saisir les informations pertinentes.

Pareillement, les sources d'information utilisées peuvent avoir une influence sur la capacité d'absorption potentielle. Cela revient aux sources externes, car la précision et la limitation de champ de recherche peuvent créer un manque ou surabondance d'informations. Cohen et Levinthal (1990) considèrent que la capacité d'absorption d'une organisation dépend de la capacité individuelle de ses membres, tout en tenant compte de ses liens avec l'extérieur.

Le troisième point que nous avons remarqué est l'influence de l'identification du besoin sur la capacité d'acquérir et d'assimiler les connaissances. En effet, les entreprises sont plus susceptibles de remarquer et acquérir des connaissances externes lorsque celles-ci leur sont familières.

Les résultats de la relation entre capacité d'absorption potentielle et capacité d'absorption réalisée sont positifs. Ce qui indique que les cadres de l'entreprise Brandt Algérie, ont une capacité de transformer et exploiter les connaissances acquises de l'extérieur.

Conclusion générale

Quant à la relation entre la capacité d'absorption réalisée et l'innovation, nous remarquons qu'il n'y a pas de relation entre les deux. Notre analyse a relevé une ambiguïté sur la capacité d'absorption réalisée de l'entreprise Brandt et que même-ci les cadres de Brandt ont une bonne capacité d'absorption des connaissances celles-ci ne sont pas utilisées dans le cadre de l'innovation. Ceci, est confirmé dans le travail de Zahra et George (2002), que certaines entreprises possédaient une grande ingéniosité pour comprendre les complexes et problèmes techniques mais n'étaient pas aussi efficaces pour traduire ces connaissances en produits stratégiques innovants.

Par ailleurs, les résultats obtenus de la relation entre la veille stratégique et l'innovation sont largement satisfaisants pour affirmer cette liaison. En effet, le développement de la surveillance de l'environnement, le choix des sources, des types d'informations et des cibles utilisées ont un impact sur l'innovation de l'entreprise.

Pour conclure ce travail, nous affirmons que la veille stratégique est considérée comme le levier de la réussite de l'innovation. Aussi, la mise en place d'un système de veille au sein de l'entreprise à un impact sur le développement et la croissance de la capacité d'absorption de celle-ci.

Limites de la recherche :

Comme toute recherche scientifique, notre travail présente certaines limites celles-ci sont situées à plusieurs niveaux :

La première limite se réfère à la taille de l'échantillons, nous avons travaillé sur un échantillon relativement restreint, même s'il correspond à un taux de réponses satisfaisant.

La deuxième limite réside dans le choix d'un seul entreprise Algérienne, étant donné que le premier critère dans notre choix de l'entreprise était qu'elle doit avoir un caractère innovant.

D'autres limites sont relatives à une série de questions non traitées, à la démarche méthodologique, aux problèmes de mesure des construits et de recueil des données, et enfin à la structuration générale de la recherche.

Voies de recherches futures :

La fin d'une thèse révoque systématiquement à d'autres voies de recherches, les principales perspectives de recherches qui apparaissent à l'issue de cette thèse sont directement tirées des limites que nous venons d'évoquer, Elles s'articulent autour des axes suivants :

Conclusion générale

- Effectuer d'autres études sur la relation entre la veille stratégique et l'innovation par un échantillon beaucoup plus large et dans différents secteurs. Car il est possible que la spécificité qui caractérise le secteur électroménager ait pu dissimuler des différences intéressantes.
- Déterminer l'influence que la capacité d'absorption peut avoir sur le processus de veille stratégique.
- Reprendre certains points de l'étude et les retravailler avec d'autres modèles théoriques.

Bibliographie

Bibliographie

1. Aaker, D. A., « Organizing a Strategic Information Scanning » *California Management Review*, Vol. 25, N. 2, pp. 76-83, January 1983.
2. Achabou, M-A., « L'environnement institutionnel dans la décision stratégique de l'entreprise émergente: Cas de l'industrie sucrière Algérienne », Thèse de doctorat Science de gestion, Ecole doctorale: Économie et gestion, de Montpellier, Montpellier, 2008.
3. Aguilar, F.-J., "Scanning the business environment", Edition Macmillan, New York, 1967.
4. Ahituv, N., "Les effets de la pression temporelle et de l'exhaustivité de l'information sur la prise de décision », *Journal des système d'information de gestion*, Vol. 15, No. 02, pp, 153-172, Septembre, 1998.
5. Ait el hadj, S., « L'entreprise face à la mutation technologique chapitre 8 : Gérer l'information et la communication », Edition d'Organisation, pp. 187-214. Paris 1989.
6. Alam, I., « Commercial innovations from consulting engineering firms: An empirical exploration of a novel source of new product ideas » *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 20, No. 4, pp. 300-313, 2003.
7. Almi, M., « Veille stratégique en entreprise » communication gouvernance et intelligence économique colloque international UFC 14-16 Juin 2008.
8. Alphonse, C., « Intelligence économique et knowledge management », Edition Afnor, France, 2012.
9. Alquier, A. M., M. Salles, « Réflexions méthodologiques pour la conception des systèmes d'intelligence économique de l'entreprise », Communication international « Le Génie Industriel dans un monde sans frontières », Albi, France, 3-5 Septembre 1997.
10. AmabilÉ, S., « De la veille stratégique à une attention réticulée. Le réseau d'attention inter-organisationnel des mutuelles d'assurance automobile. » *Revue Système d'information et Mangement*, Vol. 4, No. 2, Janvier, 1999.
11. AmabilÉ, S., R. Meissonier, C. Haller, S. Boudrandi, "Capacité d'absorption des informations et partiques de veille stratégique dans les PME: une étude sur des domaines vitivinicoles provençaux", *Système d'information et management*, vol. 17, No. 1, pp, 111-142, France, 2012.
12. AmabilÉ, T. M., "The social psychology of creativity: A componential conceptualization", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 45, No. 2, pp, 357-376, 1983.
13. Amdaoud, M., « La construction d'un système national d'innovation en Algérie : institutions et politique d'innovation. », *Marché et Organisation*, Vol. 2, No. 26, pp, 49-91, 2016.

Bibliographie

14. Amdaoud, M., « la gestion de l'innovation dans les entreprises Algériennes: enjeux majeur pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable», Mémoire de magister en Science de Gestion. Option : Management des Entreprises, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, Janvier 2014.
15. Ansoff, H.-I., "Managing strategic surprise by response to weak signals" California Management Review, winter, Vol. 18, No. 2, pp. 21-33, 1975.
16. Ansoff, H.I., « Stratégie du développement de l'entreprise », Edition Individus et techniques, 4^{ème} édition, Puteaux France, 1976.
17. Apriliyanti, I-D, Alon, I, « Bibliometric analysis of absorptive capacity », International Business Review, Vol. 26, No. 5, pp, 12-24, 2017.
18. Arbaoui, K., « Le système national d'innovation et l'EFC : Quel modèle pour l'Algérie », Revue du Lareiid, No. 3, pp, 16-33, Oran, Septembre 2016.
19. Arbaoui, K., « Les risque de l'innovation dans les entreprises. Essai et analyse à partir d'un échantillon d'entreprises Algériennes », thèse de doctorat en science commercial, Option ; Management, Faculté des Sciences Economies, Sciences des gestions et Science commercial, Oran, 2013.
20. Audet, J., « La veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaisons inter-sites », Dixième conférence de l'association internationale de management stratégique, 13, 14 et 15 Juin, Université Laval, Québec, 2001.
21. Ayache, H., « L'adéquation entre système d'information et la veille stratégique dans une activité de construction de sens » Management Prospective Edition Management et Avenir, Vol. 2, No. 12, pp. 49-66, 2007.
22. Babeau, O., « Les pratiques Transgressives Des Consultants Au Service De La Fabrique De La Stratégique » Revue française de gestion Vol. 5, No. 174, pp. 43-59, 2007.
23. Barreto, I., « Dynamic capabilities : A review of past recherche and an agenda for the future », Journal of Management, Vol. 36, N°1, pp. 256-280, 2010.
24. Bawden, D., Holtham. C, Courtney, N, « Perspectives on information overload », Aslib Proceedings, Vol. 51, No. 8, pp, 249-255, 1999.
25. Beal, R-M., « Competing effectively : Environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms », Journal of Small Business, Vol. 38, No. 1, pp, 27-47, 2000.
26. Bedford, D., F. Harrison, « Leveraging environmental scanning methods to identify knowledge management activities in transportation. » Journal of Knowledge Management, Vol. 19, No. 3, pp. 579-592, 2015

Bibliographie

27. Bégin, L., J. Deschamps, H. Madinier, « Intelligence économique et veille stratégique dans les PME de Suisse romande leçon tire d'une recherche Action », 2007.
28. Bendiabellah, A., M. Djennas, « Veille stratégique et système d'intelligence économique en Algérie : évaluation et perspectives », Les cahiers du Cread, No. 111, Alger, 2015.
29. Benhayoun-Sadafiyine L., « La capacité d'absorption des PME intégrées dans des réseaux d'innovation collaboratifs : évaluation à travers une grille de maturité », thèse Pour obtenir le grade de Docteur de la communauté, Spécialité : Sciences de Gestion,
30. Benigno-Neves, F-C., « Relation de la Gestion des Connaissances et de la capacité d'innovation incrémentale dans trois industries traditionnelles », Thèse soutenu pour l'obtention d'un doctorat de la science et gestion, Université Grenoble Alpes 2016.
31. Bennani, A. E., S. Laghzaoui, « L'articulation entre la surveillance de l'environnement de l'entreprise et le système d'information : l'apport d'une approche systématique » Revue internationale d'intelligence économique Vol. 1, pp, 257 à 270 2009.
32. Berard, C., H. Delerue, « A cross-cultural analysis of intellectual asset protection in SMEs The effect of environmental scanning. », Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 17, No. 2, pp. 167, 2010.
33. Berbar-Berrached, W., « Analyse des déterminant clés qui stimulent l'innovation dans la PME, Cas des entreprises Algériennes », thèse de doctorat en science de gestion, Option : Marketing, Université Abou Bakr Blekaid Tlemcen, 2015.
34. Berghman., P. Matthyssens, S. Streukens, K. Vandenbempt, "Deliberate Learning Mechanisms for Stimulating Strategic Innovation Capacity Liselore", Long Range Planning, Vol. 46, No. 1\2, 2013.
35. Bernaoui, R., « Les pratiques informationnelles dans les entreprises agroalimentaires algériennes : quelle culture de gestion des connaissances ? » Colloque Spécialisé en Sciences de l'Information (COSSI), Actes de la 5eme édition, Université de Moncton campus de Shippagan 19-21 Juin 2013.
36. Bertachini, C., C. Strasser, "Intelligence économique et créativité au sein de la PME/PMI: une compétence offensive à organiser", Internatinal d'intelligence économique, Vol. 03, No. 1, pp, 13-35, 2011.
37. Besson, B., et All, « Méthodes d'analyse appliquées à l'intelligence économique », Edition ICOMTEC, Poitiers, 2010.
38. Bettis-Outland, H., "Decision-making's impact on organizational learning and information overload", Journal of Business Research, Vol. 65, No. 6, pp, 814-820, 2012.

Bibliographie

39. Bhatnagar, J., « Mediator analysis in the management of innovation in India knowledge workers : the role of perceived supervisor support, psychological contract, reward and recognition and turnover intention. », *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, No. 25, pp, 37-41, 2013.
40. Bijker, E. W., T. Hughes, T. Trevor, « *The Social Construction of Technological Systems New Directions in the Sociology and History of Technology* », Edition, First MIT Press paperback edition, London, England, 1989.
41. Bjorvatn, T., Wald, A., « Project complexity and team-level absorptive capacity as drivers of project management performance », *International Journal of Project Management*, Vol. 36, No. 6, pp, 876-888, May 2018.
42. Blanchette, R., I. Golovan, L. Santerre, « *Innovation ouverte enjeux et défis pour le Québec* », *Rapport de Conjecture*, Québec, 2009.
43. Boizard, O., « *Veille ou intelligence économique : faut-il choisir* » Edition Euromed Management, Marseille, 2003.
44. Borjesson, S., F. Dahlsten, M. Willander, « Innovative scanning experiences from an idea generation project at Volvo Cars », *Technovation*, Vol. 26, No. 7, pp.775-783, 2006.
45. Bouchicha, N-E., B. Bouyahiaoui, « la veille technologique au sein des entreprises algériennes : situation et perspective », *Les Cahiers du Cread*, N°98-99, pp, 49-74, Alger, 2011-2012.
46. Boulbeba, S., O. Ammar, « La synergie entre intelligence économique et knowledge management, une nouvelle perspective pour l'amélioration de la capacité d'absorption », 23^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique. Rennes du 26 au 28 Mai 2014.
47. Boulifa-Tamboura, I., « Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique » Thèse soutenu pour l'obtention d'un doctorat en science de gestion, Université de Tunis Institut Supérieur de Gestion, 2008.
48. Bourcier-Desjardins, R., A. Mayère, F. Muet, J.-M. Salaün, « *veille technologique*, *Revue de la littérature et Etude de terrain* », CERSI (Centre d'Etudes et de Recherches en Sciences de l'Information), E.N.S.B. 17/21 Bd du 11 novembre 69623 Villeurbanne Cedex Décembre 1990.
49. Boyd, B. K., J. Fulk, « Executive scanning and perceived uncertainty : A multidimensional model », *Journal of Management*, Vol. 22, No. 1, pp, 1-21, 1996.
50. Bruker, R., « *Stratégies Organisationnelles* » Edition Economica Paris, 1995.
51. Brunet, A., « *Pratiques informationnelles durables : une revue de littérature* » Colloque Spécialisé en Sciences de l'Information (COSSI), Actes de la 5eme édition, Université de Moncton campus de Shippagan 19-21 Juin 2013.

Bibliographie

52. Caloghirou Y, I, Kastelli, A, Tsakanikas, « Internal capabilities and external knowledge sources : complements or substitutes for innovative performance ? *Technovation*, Vol. 24, No.1, pp. 29-39, 2004.
53. Camison., C, Forés, B, « Knowledge absorptive capacity ; Nes insights for its conceptualization and measurement. », *Journal of Business Research*, Vol. 63, No. 3, pp, 707-715, 2010.
54. Canel, A., « Processus d'innovation technique, organisation de la firme et organisation spatiale. Le cas de l'électronique », Thèse de Doctorat de L'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Champs-sur-Marne, France, 2008.
55. Caron-Fasan, M L., « Accompagner l'innovation dans les entreprises De la veille technologique à la veille usage anticipative », *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol. 3, No. 231-232, pp 19-26, 2008.
56. Caron-Fasan, M. L., « Accompagner l'innovation dans les entreprises de la veille technologique à la veille usage anticipative », *Revue des sciences et de gestion*, Vol. 03, No. 231-232, pp, 19-26, 2008.
57. Caron-Fasan., M. L, H. Lesca, S. Blanco, « Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique : cas d'une PME du secteur bancaire », *Revue des Sciences de gestion, Direction et Gestion* No. 203, pp.55-68, Sept.-Oct. 2003.
58. Casadella, V., M, Benlahcen-tlemceni, « De l'applicabilité du système national d'innovation dans les Pays Moins Avancés », *Revue de l'économie et du management de l'innovation*, Vol. 2, No. 24, pp, 59-90, 2006.
59. Chalus-Sauvannet, M. C., « Intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise », *Revue des sciences de gestion*, Vol. 2, No. 218, pp. 31-43, 2006.
60. Chalus-Sauvannet, M. C., « Intégration de la veille dans le système organisation de l'entreprise. Quels enjeux pour l'innovation ? », *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, Vol. 02, No. 218, pp, 31-43, Grenoble, 2006.
61. Chalus-Sauvannet, M-C., « Intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise » *Quels enjeux pour l'innovation* », *Revue des Sciences de Gestion*, Vol. 2, No. 218, pp. 31-43, 2006.
62. Chang, S., Gong, Y, Sean, A, Way, Liangding, J, « Flexibility-Oriented HRM Systems, Absorptive Capacity, and Market Responsiveness and Firm Innovativeness », *Journal of Management*, Vol.39, No. 7, pp, 1924-1951, 2013.
63. Chauvet, V., « Construction d'une échelle de mesure de la capacité d'absorption », 12ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage – 3, 4, 5 et 6 juin 2003.

Bibliographie

64. Chen, C.-J., Lin, B.-W, « The effects of environment, knowledge attribute, organizational climate, and firm characteristics on knowledge sourcing decisions », *R&D Management*, Vol. 34, No. 2, pp. 137-146, 2004.
65. Chesbrough, H., W. Vanhaverbeke, H. Chesbrough, « Open innovation : Researching a new paradigm », OUP Oxford, Royaume-Uni, 2006.
66. Choo, C W., “Perception and use of information-sources by chief executives in environmental scanning.”, *Library & Information Science Research*, Vol. 16, No. 1, pp. 23-40, 1994.
67. Choo, C. W., « Environmental scanning as information seeking and organizational learning », *Information Research*, Vol. 7, No. 1, pp, 1-21, Octobre 2001.
68. Choo, C.W, « The Art of Scanning the Environment », *ASIS Bulletin*, N° 3, special issue on information seeking, p. 13-19, 1999.
69. Chouteau, M., L. Viévard, « L’innovation, un processus à décrypter », Millénaire Centre de ressources productivités, Lyon, Janvier 2007.
70. Cigref., « Intelligence économique et stratégique. Les systèmes d’information au cœur de la démarche », Base de Connaissance AEGE, 2003.
71. Cohen, C., « Surveiller l’environnement : une nécessité absolue pour les entreprises et les Etats. » Centre d’études et de recherche sur les organisations et la gestion. Université de droit, d’économie et des sciences d’Aix Marseille. Institut d’administration des entreprises. Avril 2002.
72. Cohen, W. M., D. A. Levinthal, “Absorptive Capacity: A new Perspective on Learning and Innovation”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation, pp. 128-152, (Mar 1990).
73. Cohen, W-M., Levinthal, D-A, “Absorptive-capacity - a new perspective on learning and innovation”, *Administrative Science Quarterly*, Vol, 35, No. 1, pp,128-152, 1990.
74. Corrales, M., “From Knowledge Management to Absorptive Capacity: The ECITON Case on Business Model Innovation », Paper presented at the annual meeting of the BALAS Annual Conference, Universidad ESAN, Lima, Mar 20, 2013.
75. Cortes Robles, G., « Management de l’innovation technologique et des connaissances : synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas. Application en génie des procédés et systèmes industriels », thèse pour l’obtention d’un doctorat en management, Institut National Polytechnique, Toulouse, 2006.
76. Creswell. J-W., Plano Clark, V-L, « Designing and Conducting Mixed Methods Research », édition, Sage Publications, 2006.
77. Crozier, M., « La crise de l’intelligence, Essai sur l’impuissance des élites à se réformer », InterEdition, Paris, 1995.

Bibliographie

78. CRTA (Centre de recherche technique avancé), L'innovation à la portée de la TPE, 2010.
79. Cuhls, K., « Models of Horizon Scanning How to integrate Horizon Scanning into European Research and Innovation Policies », Commission Européen, Décembre 2015.
80. Daft, R. L., J. Sormunen, D. Parks, “Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance - an empirical-study.” *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 2, pp. 123-139, 1998.
81. Daft, R. L., J. Sormunen, D. Parks, « Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance - an empirical-study. » *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 2, pp. 123-139, 1988.
82. Daft, R. L., K. E. Weick, “Toward a model of organizations as interpretation systems.”, *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, pp. 284-295, 1984.
83. Daft, R., R. H. Lengel, « Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. », *Management Science*, Vol. 32, No. 5. pp.554-571, Mai 1986.
84. Dahlander, L., S. O'Mahony, D. M. Gann, “One Foot in, One Foot out: How Does Individuals' External Search Breadth Affect Innovation Outcomes?” *Strategic Management Journal* Vol. 37, No. 2, pp. 280–302, 2016.
85. Day, J., “Horizon Scanning Program: une nouvelle approche pour l'élaboration des politiques », Cabinet Office et Government Office for Science, Juillet 2013. <https://www.gov.uk/government/news/horizon-scanning-programme-a-new-approach-for-policy-making>.
86. Dejjnas, M., A. Benhabib, « Veille stratégique et outils d'aide à la décision dans les entreprises algériennes : cas des entreprises de service » *Revue Management des entreprises et du capital social (MECAS)* No. 2, pp 55-67, Avril 2006.
87. Desreumaux, A., « Structure d'Entreprise : Analyse et Gestion » édition Librairie Vuibert. 1992.
88. Dess, G. G., D. W. Beard, « Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, No. 1, pp. 52-73, 1984.
89. Dictionnaire encyclopédique illustré, Larousse, 2010
90. Distel, A-P., « Unveiling the Microfoundations of Absorptive Capacity: A Study of Coleman's Bathtub Model Andreas », *Journal of Management*, Vol. 20, No. 10, pp. 1-31, April 2017.
91. Djeflat, A., « L'Algérie du transfert de technologie à l'économie du savoir et de l'innovation : trajectoire et perspectives. », *Les cahiers du CREAD*, No. 100, 2012.

Bibliographie

92. Djeflat, A., « La fonction veille technologique dans la dynamique de transfert de technologie : rôle, importance et perspectives. », Journée d'études sur la veille technologique au service de l'entreprise algérienne, CERIST, 2AT2. Alger le 06/juin/2004.
93. Djeghdjeh, A., M. Djebabra, M. Mouda, « Implantation de la fonction veille stratégique dans une unité industrielle : cas de la SCIMAT-Algérie. », Revue Intelligences Journal, No. 1, Batna, 2012.
94. Doorn, S-V., Hayden, M, W, Volberda, « Enhancing entrepreneurial orientation in dynamic environments : The interplay between top management team advice-seeking and absorptive capacity », Long Range Planning, Vol. 50, No. 2, pp, 134-144, April 2017.
95. Dou, H., « Veille technologique et compétitivité », Edition Dunod, Paris, 1995.
96. Dumas, P.-H., « De la recherche d'information à la veille sur Internet : outils et méthodes » Unité Régional De Formation à L'information Scientifique et Technique URFIST Université Bordeaux. 2013.
97. Edgerton, D., « The linear model' did not exist : Reflections on the history and historiography of science and research in industry in the twentieth century », the Science Industry Nexus History, Policy, Implication, New York, Waston 2004.
98. Edighoffer, J.-R., « Précis de gestion d'entreprise » Edition Nathan Paris 1998.
99. Errabi, K., « Demand-Pull » ou « Technology-Push »: Survey de la littérature récente et nouveaux tests économétriques », Thèse de Doctorat de Sciences Économiques, Université Lumière, Lyon 2, 2009.
100. Fahey L., W-H, King, Narayanan V.K, « Environmental Scanning and Forecasting in Strategic Planning : The State of the Art », Long Range Planning, Vol. 14, No. 1, pp. 32-39, 1981.
101. Fasquelle, J., « la veille au service de l'innovation », Intelligence économique, Kamitis, pp, 07-10, Lyon, Novembre 2016.
102. Fasquelle, J., «la veille dans le processus de l'innovation », Veille et intelligence économique, Kamitis, pp, 08-11, Lyon, Janvier 2017.
103. Fasuquelle, J., « La veille comme activité de soutien à l'innovation technologique », Thèse de doctorta de la communaute, Spécialité : Sciences de Gestion, Université de Grenoble Alpes, 2018.
104. Forés, B., C, Camisón, « The complementary effect of internal learning capacity and absorptive capacity on performance : the mediating role of innovation capacity », journal. Technology Management, Vol. 55, No. 1/2, 2011.
105. Forest, J., M. Faucheux, « Rationalité Créative », In Actes du VII colloque Question de Pédagogie dans l'Enseignement Supérieur : Les innovations pédagogiques en enseignement supérieur, pp. 505-512, Lyon, 2006.

Bibliographie

106. Francis, D., J. Bessant, "Targeting innovation and implications for capability development.", *Technovation*, Vol. 25, No. 3, pp. 171-183, 2005.
107. Freeman, C., « The 'National System of Innovation' in historical perspective », *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 19, No. 1, pp. 5-24, 1995.
108. Gallan, S., « le partage de l'expertise et de la connaissance technique dans le cadre de la veille stratégique : aide à l'innovation et la prise de décision », thèse de doctorat en science de l'information et de la communication, Université du Sud Toulon-Var France, Novembre 2005.
109. Gloaguen, P., T. Legrain, V. Legrain, E. Bauquis, « Le guide de l'intelligence économique » Edition Hachette, Paris 2012.
110. Godin, B., J.-P. Lane, "Pushes and Pulls": The Hi (story) of the Demand-Pull Model of Innovation », *Project on the Intellectual History of Innovation*, N°13, Montréal, 2013.
111. Gonard, T., M. Louazel, « Comprendre les processus d'innovation technique à l'aide du concept de réseau : un programme de recherche », édition, Broché, Nantes, 1997, www.strategie-aims.com/montreal/gonard-l.pdf.
112. Gordon, R., P. McCann, « Innovation, agglomeration, and regional development », *Journal of Economic Geography*, No. 5, pp. 523-543, 2005.
113. Gorla, S., « Entre veille stratégique et l'innovation, la démarche de veille créative », 5eme colloque (Veille Stratégique, Scientifique et Technologique) VSST, édition HAL, pp. 1-13, Toulouse, 2009.
114. Grant, R-M., « Toward A Knowledge-Based Theory Of The Firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 109-122, 1996.
115. Grari, Y., « L'innovation technologique comme outil pédagogique de développement de la formation dans le système éducatif algérien. Cas de la wilaya de Tlemcen. », Thèse en vue de l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion. Option : Marketing, Université Abou Bekr Belkaïd de Tlemcen, 2015.
116. Grawtitz, M., "Méthodes des sciences sociales", édition, Paris Dalloz, 1996.
117. Grozier, M., « La crise de l'intelligence, Essai sur l'impuissance des élites à se réformer », édition, InterEditions, Paris 1995.
118. Guechtouli, M., « Management des activités de veille stratégique : entre une organisation formelle et informelle », *Revue de science de gestion*, Vol. 3, N°266, pp. 23-31, 2014.
119. Guerny, J., R. Delbès, « Gestion concurrentielle : pratique de la veille », édition, Delmas, 1993.
120. Gust-Bardon, N. I., « Regional Development in the Context of an Innovation Process », *Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research IS*, Germany, 2012.

Bibliographie

121. Halfat, C-E., « Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation, the case of R&D. », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 5, pp, 339-360, 1997.
122. Hambrick, D. C., « Strategic awareness within top management teams. » *Strategic Management Journal*, Vol. 2, No. 3, pp. 263-279, 1981.
123. Hippel, E. V., « The Sources of innovation », édition, Oxford University Press, New York, 1988.
124. Howell, J. M., C. M. Shea, « Individual differences, environmental scanning, innovation framing, and champion behaviour: key predictors of project performance », *The Journal of Product Innovation Management* Vol. 18, No. 1, p. 15-27, 2001.
125. Ihadjadene, M., S. Chaudiron, « Des processus aux pratique : quels modèles informationnels pour analyse l'accès à l'information en contexte professionnel » colloque organisé par GRESEC. Evolutions technologiques et information professionnelle : pratiques, acteurs et documents, pp.1-12, Université Stendhal Grenoble France, du 10 au 11 Décembre 2009.
126. Ireland, R-D., Hitt, M-A, Vaidyanath, D, "Alliance management as a source of competitive advantage," *Journal of Management*, Vol. 28, No. 3, pp. 413-446, 2002.
127. Jain, C., "Environmental Scanning in U.S.Corporations » *Long Range Planning*, Vol. 17, No. 2, pp. 117-128, 1984.
128. Jakobiak, F., « Pratique de la veille technologique » édition, les Edition d'Organisation, Paris, 1991.
129. Jakobiak, F., « Pratique de la veille technologique », Edition, Les éditions d'organisation, Paris, 1991.
130. Janissek- Muniz. R., H. Lesca, « Veille stratégique application d'internet et site web pour provoquer des informations à caractère anticipatif », 8ème conférence Association Information et Management, AIM, Grenoble, Mai, 2003.
131. Janissek-Muniz, R., H. Freitas, H. Lesca, « Veille Anticipative Stratégique, Intelligence Collective (VAS-IC) », *La revue Des Sciences de Gestion*, N°2, Vol, 218, pp, 19-30, France, 2006.
132. Jannisk-Muniz, R., H. Freitas, H. Lesca, « Usage innovant par le Site Web pour la provocation d'information d'origine terrain par La Veille Anticipative Stratégique-Intelligence Collective en PME-PME proactive » *Revue des sciences de gestion*, Vol. 2, No. 218, pp. 19-30, 2006.
133. Jansen, J. J. P., M. P. Tempelaar, F. A. J. van den Bosch, H. W. Volberda, « Structural Differentiation and Ambidexterity : The Mediating Role of Integration Mechanisms. » *Organization Science*, Vol. 20, No. 4, pp. 797-811, 2009.

Bibliographie

134. Jenssen, J. I., E. Nybakk, « Inter-organizational innovation promoters in small, knowledge-intensive firms. » *International Journal of Innovation Management*, Vol. 13, No. 3, pp.441-466, 2009.
135. Joglekar, P., Bohl, A, Mamburg. M, « Comments on fortune favors aprepared firm », *Management Science*, Vol. 43, No. 10, pp, 1455-1462, 1997.
136. Joglekar, P., Bohl. A, Mamburg. M, « Comments on fortune favors aprepared firm », *Management Science*, Vol. 43, No. 10, pp, 1455-1462, 1997.
137. Johnson, G., K. Scholes, “Stratégique”, édition, Publi-Union, Paris, 2000.
138. Kechidi, M., G. Labrouche. « L’innovation ouverte comme capacité dynamique : la reconfiguration de la mémoire organisationnelle », 22^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Toulouse, 10-12 Juin 2013.
139. Kessler, E. H., A. K. Chakrabarti, “Innovation Speed: A Conceptual of Context, Antecedents, and Outcomes”, *The academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 1143-1191, October 1996.
140. Khdim, A., « L’apprentissage Organisationnel Comme Facteur de Succès des Alliances Stratégiques : Cas du Laboratoire Saidal », Thèse pour l’obtention d’un doctorat, Option : management international des entreprises, Faculté des sciences économiques, gestion et sciences commerciales Uuniversité Abou BekrBelkaïd – Tlemcen, 2017.
141. Kim, L., « Crisis construction and organizational mearning : Capability building in carching-up at Hyundai Motor », *Organization Science*, Vol. 4, N°.9, pp.506-521, 1998.
142. Kline, S., N. Rosenberg, “An Overview of Innovation,” in *The Positive SUM Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*, édition, Ralph Landau and Nathan Rosenberg (Washington, D.C. National Academy Press, 1986.
143. Koenig, G., « Management stratégique paradoxes, interactions et apprentissages », édition, Nathan, Paris, 1990.
144. Kogut, B., Zander, U, « Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation », *Journal Of International Business Studies*, Vol. 34, No. 6, pp, 516-529, Novembre, 2003.
145. Kotler, P., « Principles of Marketing », édition, Hardcover, 1998.
146. Labrouche, G., « Les capacités dynamiques : un concept multidimensionnel en construction », 23^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Toulouse, 26-28 Mai 2014.
147. Lachmann, J., “Financer l’innovation des PME”, édition, Economica, Paris 1996.
148. Lahti, R., M. Bayerlein, « Knowledge Transfer and Management Consulting : A look at the frim », *Business Horizons*, Vol. 43, No. 1, pp. 65-74, 2000.

Bibliographie

149. Lallement, R., V. W. Weill, « concurrence et innovation : quelles politiques pour favoriser le développement des entreprises ? », *Horizon stratégique*, Vol. 2, No. 4, pp.156-175, 2007.
150. Lane, P., M. Lubatkin, « Relative absorptive capacity and inetrorganizational learning », *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No.5, pp.461-477, 1998.
151. Lane, P-J., B. Koka, S. Pathak, « The reification of absorptive capacity : a critical review and rejuvenation of the construct », *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 4, pp. 833-863, 2006.
152. Lane, P-J., B. Koka, S. Pathak, « A thematic analysis and critical assessment of absorptive capacity research », *Academy of Management Proceeding*, Vol. 1, 2002.
153. Lebrument, N., « Intelligence économique et management stratégique le cas des pratiques d'intelligence économique des PME », Edition, L'Harmattan, Paris 2012.
154. Leitzelman, M., « Etat de l'art et de la Tendance Sur le Marché de la veille et de l'intelligence compétitive Positionnement théorique, analyse du marché, approche fonctionnelle du processus de veille ». *Intégration Sémantique par l'information des communautés d'intelligence en ligne ISICIL*, UNSA-CNRS, octobre 2009.
155. Lesca H., « Pour un management stratégique de l'information », *Revue Française de Gestion*, No. 90, pp. 54-63, 1992.
156. Lesca, H., « veille stratégique concepts et démarche de la mise en place dans l'entreprise » *Guide pour la pratique de l'information scientifique et technique*. Ministère de l'Education National de la Recherche et de la Technologie, 1997.
157. Lesca, H., « Veille Stratégique pour le management stratégique : état de la question et axes de recherche » *Economie et Société, Série science de gestion SG*, Vol. 5, No. 20, 1994.
158. Lesca, H., « Veille stratégique : La méthode L.E.SCAnning », Edition, EMS, 2003.
159. Lesca, H., A. Buitrago, A. Casagrande, « Signaux Faibles Anticipatifs (SFA) pour la prise de décisions stratégiques: deux outils pour les détecter et les utiliser » *13ème Forum Européen IES*, Rouen Octobre 2016.
160. Lesca, H., G, Mancret, « Vers une gestion des connaissances tacites pour la veille anticipative stratégique dans les PME-PMI », *Mangement, système d'information et connaissances tacites*, pp 225-252, 2007.
161. Lesca, H., M. L, Caron Fason, « implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique : cas d'une PME du secteur bancaire », *la Revue des Sciences de Gestion*, N. 203, pp, 55-68, Grenoble, Septembre-Octobre 2003.
162. Lesca, H., M. Schuler, « Veille stratégique : comment ne pas être noyé sous les informations ». *In Economies et Sociétés, Sciences de Gestion, Série S.G.*, No. 2, pp.159-177, 1988.

Bibliographie

163. Lesca, H., S. Kriaa, A. Casagrande, « Veille stratégique un facteur d'échec paradoxal largement avancer la surinformation causée par l'internet. Cas concret, retours d'expérience et piste de solution » HAL id halshs-00516621 2010.
164. Lesca, N., M-L. Caron-Fasan, "Strategic scanning project failure and abandonment factors: lessons learned." *European Journal of Information Systems*, Vol. 17, No. 4, pp. 371-386, 2008.
165. Lewin, A. Y., S. Massini, C. Peeters, « Microfoundation of internal and external absorptive capacity routines », *Organization Science*, Vol. 22, No. 1, pp. 81-98, 2011.
166. Leymarie, A., « La discussion des résultats de la veille : enjeux méthodes et pratiques. Le cas de l'institut National de l'environnement industriel et des risques (INERIS) » Edition, HAL archives-ouvertes Submitted, 2012.
167. Leymarie, A., « La diffusion des résultats de la veille : enjeux, méthodes et pratiques. Le cas de l'institut National de l'environnement Industriel et des risques INERIS », Mémoire pour l'obtenir le Titre professionnel Chef de projet en ingénierie documentaire, Ecole Management et Société-Département CITS, Paris, France, 16 Mars 2012.
168. Igili, T. V., B. L. Kedia, H. Bilgili, « Exploring the influence of resource environments on absorptive capacity development: The case of emerging market firms. » *Journal of World Business*, Vol. 51, No. 5, pp. 700-712, 2016.
169. Li, Q., Maggitti, G.P., K. G. Smith, P. E. Tesluk, R. Katila, « Top management attention to innovation : the role of search selection and intensity in new product introductions, *Academy of Management Journal*, Vol. 56, No. 3, pp. 893-916, 2012.
170. Lundvall, B., « National Innovation System, Toward a theory of innovation and interactive learning », édition, Pinter Publishers. Londres, 1992.
171. Lundvall, B-A., B. Johnson, E-S, Andersen, Dalum, B, « National systems of production, innovation and competence building », *Research Policy*, Vol, 2, N°31, pp, 213-231, 2002.
172. Mansfield, E., « The Economics of Technological Change », *Science*, Vol. 164, pp. 699-700, May 1969.
173. Marge, S., N. El Mekkaoui, "les mécanismes de la croissance: les nouvelles theories de la croissance", *Revue croissance et innovation*, N°223, France, 2004.
174. Martinet, B., J.-M. Ribault, « La veille technologique concurrentielle et commerciale », édition, Les éditions d'organisation, 1989
175. Martini, A., Neirotti, P, Appio, P « Knowledge Searching, Integrating and Performing: Always a Tuned Trio for Innovation? », *Long Range Planning*, Vol. 50, No. 2, pp, 200-220, Avril, 2015.

Bibliographie

176. Martini, A., P. Neirotti, F. P. Appio, « Knowledge Searching, Integrating and Performing : Always a Tuned Trio Innovation ? », *Long Range Planning*, Vol. 50, pp. 200-220, 2017.
177. Martre, H., « Intelligence économique et stratégie des entreprises » Base de Connaissance AEGE Février 1994.
178. Matusik, S-F., Heeley, M-B, « Absorptive capacity and firm knowledge : separating the multiple components of the absorptive capacity construct », Communication présentée au Congrès annuel de l'Académie of Management, 2001.
179. Matusik, S-F., Heeley, M-B, « Absorptive Capacity and firm Knowledge : Separating the multiple components of the absorptive capacity construct », Communication présentée au Congrès annuel de l'Académie of Management, 2001.
180. Mei, S.-E., Nie, M, « Relationship between Knowledge Sharing, Knowledge Characteristics, Absorptive Capacity and Innovation: An Empirical Study of Wuhan Optoelectronic Cluster », *The Business Review*, Cambridge, Vol. 7, No. 2, p. 154-173, 2007.
181. Mevel, O., P. Apgrall, « Management de l'information dans l'organisation : une nouvelle approche de la veille informationnelle fondée sur le captage et le traitement des signaux faibles », *Revue Internationale d'Intelligence Economique*, Vol. 1, No. 1, pp. 123-137, 2009.
182. Mezouaghi, M., « Les approches du système national d'innovation : les économies semi-industrialisées. », *Revue Tiers Monde*, No. 169, pp, 189-212, 2002.
183. Mowery, D., N. Rosenberg, « L'influence de la demande du marché sur l'innovation : un examen critique de certaines études empiriques récentes. », *Politique de recherche*, Vol. 8, No. 2, pp, 102-153, 1979.
184. Murphy, K., M. A. Shleifer, R. W. Vishny, "Industrialization and the Big Push" *The Journal of Political Economy*, Vol. 97, No. 5, pp. 1003-1026, October 1989.
185. Naqshbandi, M. M., I. Tabche, « The interplay of leadership, absorptive capacity, and organizational learning culture in open innovation : Testing a moderated mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 133, pp. 156-167, 2018.
186. Nasroun, N., Belattaf, N, « L'entrepreneuriat et l'innovation : les facteurs stimulant l'innovation dans les PME du secteur agroalimentaire de Béjaïa », *Revue EcoNature*, N° 02, 2015.
187. Nemanich, L-A., R-T, Keller, D, Vera, W-W, Chin, « Absorptive Capacity in R&D Project Teams : A Conceptualization and Empirical Test », *Ieee Transactions On Engineering Management*, VOL. 57, No. 4, pp. 674-688, Novembre 2010.
188. Noblet, J-P., E. Simon, « La capacité d'absorption, un état de l'art », *Management & Avenir* », Vol. 5, No. 35, pp. 33-50, 2010.

Bibliographie

189. Nooteboom, b., Van Haverbeke, W., Duysters, G., Gilsing, V., & Van den Oord, A, « Optimal cognitive distance and absorptive capacity. », *Research policy*, Vol. 36, No. 7, pp, 1016-1034, 2007.
190. Norme XP X50-053, relative aux prestations de veille et de mise en place d'un système de veille. AFNOR 1998
191. O'Brien, J., G.-M. Marakas, "Management Information Systems" Edition, Published by McGraw-Hill/Irwin, New York, 2011.
192. OCDE « manuel d'Oslo », « la mesure des activités scientifique et technologique. Principes directions proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation », commission Européenne, Eurostat 2005.
193. OCDE, « National Innovation Systems », OCDE, Paris, 1997.
194. OCDE, « L'état de l'environnement », Paris, 1993.
195. OCDE, Oslo Manuel, « Guidelines for collecting and interpreting innovation data » 3^{ème} édition, EUROPEAN commision, 2005.
196. Park, J-H., Suh, H-J, Yang, H-D, "Perceived absorptive capacity of individual users in performance of enterprise resource planning (ERP) usage: the case for Korean firms." *Information & Management*, Vol. 44, No. 3, pp 300-312, Avril, 2007.
197. Pigeotte, H., « Le management du système d'information du centre national de ressources Soins Palliatif : Les apports de la gouvernance » Mémoire pour obtenir le titre professionnel Chef de projet en ingénierie documentaire, le CNAM 2^{ème} cycle du management et société, Paris. Le 12 Novembre 2012.
198. Pinard, R., P. Potvin, R. Rousseau, « Le choix d'une approche méthodologie mixte de recherche en éducation », *Recherche Qualitative*, Vol. 24, pp, 58-82, 2004.
199. Porter, M., "Choix stratégiques et concurrence", Edition, Economica, Paris, 1982
200. Prat, C., S. Mira-Bonnarde, « Influence de la veille stratégique sur le processus de la conception » 10^{ème} Séminaire CONFERE, 3-4 Juillet 2003, Belfort, France, pp. 159-166
201. Ramirez, R., J. W. Selsky, "Strategic Planning in Turbulent Environments: A Social Ecology Approach to Scenarios.", *Long Range Planning*, Vol. 49, No. 1, pp. 90-102, 2016.
202. Rezine, O., "Capital humain, éducation et croissance économique. Une approche économétrique", Thèse de doctorat en Science économique, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2015.
203. Robert, v., S. Allen, "L'innovation pourquoi est-elle si importante", Commission Canadienne du lait, le forme des specialists, Workshop, Québec, 2010.

Bibliographie

204. Robinson, C. V., Simmons, J. E. L., « Organising environmental scanning: Exploring information source, mode and the impact of firm size », *Long Range Planning*, Vol. 51, No. 4, pp, 526-539, 2018.
205. Romon, F., « Le management de l'innovation. Essai de mobilisation dans une perspective systématique », Thèse de doctorat en gestion, Ecole centrale des arts et des manufactures, Paris, 2003.
206. Sander, A., « les politiques de soutien à l'innovation, une approche cognitive le cas des Cortechs en Alsace », Thèse de doctorat de science économique, université Louis Pasteur-Strasbourg 1 faculté des sciences économiques et de gestion école doctorale Augustin Cournot, 2005.
207. Schumpeter, J., "Théorie de l'évolution économique", édition, Dalloz, 1999.
208. Schwarz, J-O., « Pitfalls in implementing a strategic early warning system », *Foresight*, Vol. 4, No. 7, pp, 22-30, 2005.
209. Schweisfurth, T-G., Raasch, C, "Absorptive capacity for need knowledge: Antecedents and effects for employee innovativeness", *Research Policy*, Vol, 47, No, 4, pp, 687-699, 2018.
210. Sharma, R.S., Y. Yang, « A hybrid scenario planning methodology for interactive digital media », *Long Range Plan*, Vol. 48, No. 6, p.412-429, 2015.
211. Shenkar, O., N, Aranya, T, Almor, « Construct dimensions in the contingency model : an analysis comparing metric and non-metric multivariate instruments. », *Human Relations*, Vol. 48, No. 5, pp. 59-80, 1995.
212. Shumpeter, J., "Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle", édition, Redvers Opie, Réédition 1981.
213. Shumpeter, J.-A., "The theory of economic development", Harvard University Press, Cambridge, MA, 1934.
214. Snyder, N.-T., D.-L, Duarte, « Strategic Innovation Embedding Innovation as a Core Competency in Your Organization », Foreword by Gary Hamel, édition, Jossey-Bass, 2003.
215. Song, Y., Gnyawali, D-R, Srivastave, M-K, Asgari, E, "In Search of Precision in Absorptive Capacity Research: A Synthesis of the Literature and Consolidation of Findings", *Journal of Management*, Vol. 44, No. 6, pp, 2343-2374, 2018.
216. Sorensen, J. B., T. E. Stuart, « Aging, obsolescence, and organizational innovation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, No. 1, pp. 81-112, 2000.
217. Soussi, N-E., S, Mekkaoui, « Sources d'information, capacité d'absorption et innovation au sein des PME de la région du Souss-Massa-Darâa au Maroc. », *International Journal of Innovation and Applied Studies*, Vol. 8. No. 2, pp, 468-481, Sep. 2014.

Bibliographie

218. Stéphane, « Le gouvernement algérien prêt à doter les institutions de la veille stratégique », Intelligence économique, Février 2013. <http://oeilinfo.overblog.com/le-gouvernement-alg%C3%A9rien-pr%C3%AAt-%C3%A0-doter-les-institutions-de-cellules-de-veille-strat%C3%A9gique>,
219. Stubbart, C., “Are environmental scanning units effective?” Long range planning, Vol. 15, No. 3, pp. 139-145, June 1982.
220. Sun, P-Y., Anderson, M, « The combined influence of top and middle management leadership styles on absorptive capacity », Management Learning, Vol. 43, No. 1, pp. 25–51, 2011.
221. Tang, J., « Linking personal turbulence and creative behavior: the influence of scanning and search in the entrepreneurial process », Journal of Business Research, Vol. 69, No. 3, pp. 1167-1174, Mars 2016.
222. Taquelmint, M-Z., M, Boukrif, « Les facteurs déterminants pour l’émergence d’une pratique de veille stratégique, cas des entreprises laitières de la wilaya de Bejaia », Performance des entreprises publiques algériennes, No. 8, Bejaia, 2015.
223. Teece, D., G. Pisano, « The dynamic capabilities of firms : an introduction. Industrial and corporate change, Vol. 3, No. 3, pp. 537-556, 1994.
224. Teece, D-j., Pisano, G, Shuen, A, “Dynamic capabilities and strategic management”, Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, pp, 509-533, 1977.
225. Terry, P. T., « Mechanisms for environmental scanning. » Long Range Planning, 10(3), pp. 2-9, 1977.
226. Thietart, R.-A., “La stratégie d'entreprise”, Edition, Mac Graw Hill, 1984.
227. Thomas, P.-S., “Environmental analysis for corporate planning” edition, Business horizons October 1974.
228. Thomas, P.-S., “Environmental scanning: the state of the art” Long range planning, Vol. 13, No. 1, pp. 20-28, 1980.
229. Tidd, J., J, Bessant, Pavitt, K. “Management de l’innovation. Intégration du changement technologique, commercial et organisationnel”, édition, Boeck, Bruxelles, 2006.
230. Tidd, j., J, Bessant, K, Pavitt, « Management de l'innovation. Intégration du changement technologique, commercial et organisationnel », édition, De Boeck, Collection, Business School, 2006.
231. Todorova, G., B, Durisin, « Absorptive Capacity : Valuing a Reconceptualization », The Academy of Management Review, Vol. 32, No. 3, pp. 774-786, Juillet 2007.

Bibliographie

232. Tonn, B-E., « A methodology for organizing and quantifying the results of environmental scanning exercises », *Technological Forecasting and Social Change*, Vol 75, No. 5, pp, 595-609, 2008.
233. Tsai, K-H., S-Y, Yang, « How absorptive capacity moderates the value of firm innovativeness in turbulent markets », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 34, No. 3, pp, 244-259, décembre 2015, Université Grenoble Alpes, Mai 2017.
234. Van Den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W. and Boer, M. « Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment : organizational forms and combinative capabilities. », *Organization Science*, Vol. 10, No. 5, pp. 551-568, 1999.
235. Van Den Bosch, F-A-J., R. Van Wijk, Volberda, H-W, « Absorptive Capacity: Antecedents, Models, and Outcomes », *ERIM Report Series Reference No. ERS-2003-035-STR*, pp. 278-301, 2005.
236. Vinding, A. L., « Absorptive capacity and innovative performance: A human capital approach », *Economics of Innovation & New Technology*, Vol, 15, No. 4/5, p. 507-517, 2006.
237. Volberda, H. W., N. J. Foss, M. A. Lyles, « Absorbing the Concept of Absorptive Capacity : How to Realize Its Potential in the Organization Field. » *Organization Science*, 21(4), pp. 931-951, 2010.
238. Walch, S. F., F. Romon, “Management de l’innovation de la stratégie aux projets”, édition, Vuibert, Paris, 2006.
239. Wang, L., Zheng Zhaob, J, Zheng Zhouc, K, « How do incentives motivate absorptive capacity development ? The mediating role of employee learning and relational contingencies », *Journal of Business Research*, Vol. 85, pp, 226-237, May 2018.
240. Yevs-Badillo, P., « Les théories de l'innovation revisitées : une lecture communicationnelle et interdisciplinaire de l'innovation ? Du modèle « Émetteur » au modèle communicationnel », *enjeux de de l’information et de la communication*, Vol. 1, No. 14, pp, 19-34, 2013.
241. Yildizoglu, M., M. Rahmouni, « Motivations et d’eterminants de l’innovation technologique : Un survol des théories modernes », *Groupe de Recherche en Économie Théorique et Appliquée (GRETHA)*, Université de Bordeaux, Bordeaux, France, 2011.
242. Zahra, S-A., G, George. « Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension », *The Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 2, pp. 185-203, Apr 2002.
243. Zhang, M., X. D. Zhao, M. Lyles, « Effects of absorptive capacity, trust and information systems on product innovation. », *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 38, No. 2, pp. 493-512, 2018.

Bibliographie

244. Zhang, X., S. Majid, S. Foo, “The Role of Information Literacy in Environmental Scanning as a Strategic Information System - A Study of Singapore SMEs”, *Technological Convergence and Social Networks in Information Management*, Vol. 96, pp. 95-109, 2010
245. Zhang., J, Baden-Fuller C, Mangematin V, « Technological knowledge base, R&D organization structure and alliance formation : Evidence from the biopharmaceutical industry ». *Res Policy*, Vol. 36, No. 4, pp. 515-528, 2007.
246. Ziam, S., « Les déterminants de la capacité d'absorption des connaissances : le cas des courtiers de connaissance œuvrant dans le domaine de la santé au Canada », Thèse en vue de l'obtention du titre de docteur, Université Laval, 2010
247. Zollo, M., Reuer, J-J, Singh, H, “Interorganizational routines and performance in strategic alliances,” *Organization Science*, Vol. 13, No. 6, pp. 701–713, 2002.
248. <https://www.algerie-eco.com/tag/couverture-energetique/> Ouramdane Mehenni -06 décembre 2017 *AlgérieEco*. Consulté le Janvier 2018
249. <https://www.algerie-eco.com/2018/02/27/innovation-nombre-centres-dappui-a-atteint-48/> Imene A - 27 février 2018 *Algérie Eco*. Consulté le Janvier 2018
250. <https://www.algerie360.com/category/sport/page/2600><https://www.algerie360.com/category/economie/page/182/> Ouramdane Mehenni -16 novembre 2017 *Algérie*. Consulté Février 2018.

Liste des figures

Liste des figures

Figure 1Présentation de la démarche de recherche de la thèse.	8
Figure 2Les 5 forces de Porter associer aux 4 types de veilles..	15
Figure 3 : L'analyse de la méthode SWOT	17
Figure 4 : La relation inverse entre anticipation et grosseur du signal.....	25
Figure 5 : Veille et cycle de vie d'innovation du produit.....	44
Figure 6 : Les étapes du processus de veille selon le cycle d'information	61
Figure 7 : Processus de veille, de l'information à la décision.....	61
Figure 8 : Mise en place du système de veille stratégique.	65
Figure 9Modèle Evolution de l'Environmental Scanning.....	68
Figure 10Modèle Chief Scanning Behaviour	68
Figure 11Information management in environment scanning.	69
Figure 12 : Méthode L.E. SCAanning.....	71
Figure 13 : SEWS processus.	75
Figure 14 : Le Modèle de Tidd, Bessant et Pavitt. (2006)..	81
Figure 15 : La maison de l'innovation par A.T.Kaerney, 2006..	82
Figure 16 : Le modèle de Terra et Forum.	83
Figure 17 La démarche de l'innovation.	86
Figure 18 : Modèle Technology Push..	87
Figure 19 : modèle Demand Pull.....	88
Figure 20 : Modèle Coupling.	89
Figure 21 : Modèles liaison en chaine.....	90
Figure 22 : Modèles liaison en chaine.....	90
Figure 23 : Modèle de la cinquième génération.....	92
Figure 24 : Le processus de l'Open Innovation.	93
Figure 25 : Nombre de publications autour de la capacité d'absorption.....	106
Figure 26: Modèle de la capacité d'absorption de Cohen et Livinthal (1990).....	109
Figure 27: Modèle de la capacité d'absorption par Zahra et George (2002)	110
Figure 28: A Refined Model of Absorptive Capacity par Todorova et Durisin (2007).....	111
Figure 29: Determinants of Absorptive Capacity and Expectation Formation de Van den Bosch, Volberda et De Boer (1999).	112
Figure 30: A Process Model of Absorptive Capacity, its Antecedents, and its Outcomes, par Lane, Koka and Pathak (2006).	113
Figure 31: La capacité d'absorption de Corrales (2009).	114
Figure 32Modèle de Zahra et George (2002).	122
Figure 33 : Modèle de la recherche.....	123
Figure 34 Présentation du Groupe Cevital Algérie.	129
Figure 35Graphique des valeurs propres de la variable veille stratégique.....	167
Figure 36: Graphique des valeurs propres de la variable acquisition.....	170
Figure 37Graphique des valeurs propres de la variable assimilation.	172
Figure 38 Matrice des composantes	172
Figure 39Graphique des valeurs propres de la variable transformation.....	173
Figure 40Graphique des valeurs propres de la variable exploitation.	175
Figure 41 : Diagramme des composantes de la variable innovation.	177

Liste des tableaux

Liste des tableaux :

Tableau 1 : La différence entre les connaissances tacites et les connaissances explicites.....	19
Tableau 2 : La pertinence de l'anticipation et la surveillance de l'environnement.....	21
Tableau 3: les différentes veilles.....	29
Tableau 4 Modalités de fonctionnement de la veille active et passive.	32
Tableau 5 Définition des maillons de la chaîne d'innovation.....	35
Tableau 6: Les objectifs de l'innovation.	42
Tableau 7 : les différents dispositifs d'accès à l'innovation.	43
Tableau 8: les différents modèles de la surveillance de l'environnement.....	70
Tableau 9: Les différentes étapes de la méthode L.E.SCAanning.....	72
Tableau 10: Les différentes étapes de la démarche de l'innovation.....	84
Tableau 11 les différents modèles du processus d'innovation.....	95
Tableau 12 : les différents modèles réalisés sur la capacité d'absorption.....	114
Tableau 13 La capacité d'absorption comme variable modératrice de divers résultats organisationnels.....	122
Tableau 14: Tableau de items.....	134
Tableau 15: Résultats de l'analyse exploratoire.....	137
Tableau 16 Tableau des différentes valeurs du seuil d'acceptabilité.	139
Tableau 17: Niveau d'étude du répondant.	143
Tableau 18: Années d'expériences.....	144
Tableau 19: la moyenne du type d'innovation pratiqué.....	145
Tableau 20 La moyenne du taux d'innovation pratiqué.....	145
Tableau 21 la moyenne du l'élément déclencheur du changement	146
Tableau 22 la moyenne de la collecte d'information	146
Tableau 23 La moyenne des sources d'information.....	146
Tableau 24 La moyenne des informations utilisées	147
Tableau 25: La moyenne de l'acquisition de l'information	147
Tableau 26: La moyenne de l'assimilation de l'information	148
Tableau 27 La moyenne de Transformation de l'information	148
Tableau 28 La moyenne de l'exploitation de l'information.....	148
Tableau 29 Comparaison du niveau moyen de l'acquisition de l'information selon le diplôme des employés.....	150
Tableau 30 Comparaison du niveau moyen de l'acquisition de l'information selon l'expérience des employés.....	150
Tableau 31 Comparaison du niveau moyen de l'assimilation de l'information selon le diplôme des employés.....	151
Tableau 32: Comparaison du niveau moyen de l'assimilation de l'information selon l'expérience des employés.....	151
Tableau 33: Comparaison du niveau moyen de la transformation de l'information selon le diplôme des employés	152
Tableau 34: Comparaison du niveau moyen de la transformation de l'information selon l'expérience des employés	152
Tableau 35: Comparaison du niveau moyen de l'exploitation de l'information selon le diplôme des employés.....	153
Tableau 36: Comparaison du niveau moyen de l'exploitation de l'information selon l'expérience des employés.....	153
Tableau 37: Tableau de la régression linéaire entre la veille stratégique et capacité d'absorption	155

Liste des tableaux

Tableau 38 Analyse Bivariée entre capacité d'acquérir les connaissances et les dimensions de la veille stratégique.	156
Tableau 39: Tableau de la régression linéaire entre la veille stratégique et capacité d'assimilation.	158
Tableau 40: Analyse Bivariée entre capacité d'assimiler les connaissances et les dimensions de la veille stratégique.	158
Tableau 41: Tableau de la régression linéaire entre la veille stratégique et capacité de transformation	160
Tableau 42: Tableau de la régression linéaire entre la veille stratégique et capacité d'exploitation	160
Tableau 43: Tableau de la régression linéaire entre les types d'innovation et capacité de transformation.	162
Tableau 44: Tableau de la régression linéaire entre les types d'innovation et capacité d'exploitation	162
Tableau 45: Tableau de la régression linéaire entre la veille stratégique et l'innovation.	163
Tableau 46: Analyse Bivariée entre l'innovation et les dimensions de la veille stratégique	164
Tableau 47 Matrice de corrélation de la variable veille stratégique.....	166
Tableau 48 Variance totale expliquée de la variable veille stratégique	166
Tableau 49 : Rotation de la matrice composante	167
Tableau 50: Diagramme des composantes de la variable veille stratégique	168
Tableau 51 Matrice de corrélation de la variable acquisition	169
Tableau 52 Variance totale expliquée de la variable acquisition	169
Tableau 53 Rotation de la matrice des composantes.....	170
Tableau 54: Diagramme des composantes de la variable acquisition.....	171
Tableau 55 Matrice de corrélation de la variable assimilation.....	171
Tableau 56 Variance totale expliquée de l'assimilation.....	171
Tableau 57 Matrice de corrélation de la variable transformation	173
Tableau 58 Variance totale expliquée de la variable transformation	173
Tableau 59 Matrice des composantes.....	174
Tableau 60 Matrice de corrélation de la variable exploitation	174
Tableau 61 Tableau N 4.43 : Variance totale expliquée de la variable exploitation.....	174
Tableau 62: Matrice des coefficients des composantes.....	175
Tableau 63 Matrice de corrélation de la variable innovation.....	175
Tableau 64 Variance totale expliquée de la variable innovation.....	175
Tableau 65 Rotation de la matrice des composantes.....	176

Annexes

Annexes :

Annexe N1 :

Questionnaire de l'enquête

Dans le cadre d'une recherche doctorale, nous menons une enquête sur le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation, et comment celle-ci peut influencer le processus d'innovation. Cette enquête sera effectuée auprès des cadres du Groupe Cevital. Dans ce contexte nous souhaitons connaître votre point de vue, et nous tenons à mentionner que vos réponses restent strictement confidentielles, elles ne peuvent être utilisées qu'à des fins scientifiques et de recherche, les résultats seront présentés dans le cadre un travail doctoral.

Nous vous remercions pour votre participation et contribution : pour toute question sur le sujet, nous restons à votre disposition.

Amghar Meriem

Doctorante en Finance et entreprise. Option : entreprise.

Laboratoire MECAS (université de Tlemcen).

Email : meriemamghar06@gmail.com

1. Quel est votre dernier diplôme obtenu ?

-Licence -Master - Ingéniorat -Magister -Doctorat

2. Combien d'années d'expérience cumulez- vous dans l'entreprise ?

-moins de 2 ans -entre 2 et 5 ans -de 6 à 10 ans -plus de 10 ans

Donnez votre appréciation par rapport aux énoncés suivants :

3. Le type d'innovation ou changement que vous pratiquez le plus porte généralement sur :

Enoncés	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
L'innovation de produit					
L'innovation de service					
Innovation de procédé					
Innovation managériale					
Innovation organisationnelle					
Innovation Marketing.					

Annexes

4. Ces innovations se réalisent généralement sur un taux :

Enoncés	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Très fort					
Fort					
Moyen					
Faible					
Très faible					

5. Dans votre activité l'élément déclencheur du changement :

Enoncés	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Identification des besoins					
Le développement technologique					
Les deux en même temps (Identification du besoin et développement technologique).					
D'autres acteurs de l'environnement					
L'ouverture du marché					

6. La collecte de l'information se fait généralement par :

Enoncés	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Tout le personnel de l'entreprise					
Cellule de veille					
Service R & D					
Service marketing					
Direction générale					
Service commercial					
Consultants extérieurs à l'entreprise.					

Annexes

7. En général vous sources d'information sont :

Enoncés	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
La presse professionnelle					
Les études de marché					
Les salons professionnels					
Sources commerciales					
Utiliser son propre réseau d'information					
Suivre les innovations et les brevets dans le domaine					
Utiliser Internet					
Participer aux séminaires					
Visite des clients sur place.					

8. Les informations collectées sont diffusées en général par :

Enoncés	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Personnellement					
Téléphone					
Email					
Rapport					
Réunion					
Autre					

9. En général la surveillance de l'environnement porte sur ?

Enoncés	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Prix					
Produit					
Identifier de nouveaux concurrents potentiels					
Les évolutions technologiques					
L'évolution du marché					

Annexes

Les réglementations					
Mieux connaître les clients					

10. Les cibles de la surveillance de l'environnement sont :

Enoncés	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Concurrents					
Clients					
Fournisseurs					
Sous-traitants.					

11. Ces informations servent généralement à :

Enoncés	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Réaliser des gains de productivités					
Conserver les clients actuels					
Développer des nouveaux produits ou services					
Prospecter de nouveaux clients.					
Conquérir de nouvelles parts de marché					
Améliorer la qualité des produits ou services					

12. Les informations que vous collectez interviennent dans le processus de l'innovation au moment de :

Enoncés	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
La phase de créativité d'idée					
Phase d'étude					
Phase de la validation					
Phase de lancement					

Annexes

Phase de commercialisation					
Phase de développement					
Tout au long du projet					

13. L'ensemble des changements au sein de votre entreprise est influencé par :

Enoncés	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Contexte risque					
Contexte stratégique					
Contexte rapide					
Contexte changement					
Organisation dans son ensemble					

Donnez votre appréciation par rapport aux opportunités offertes par votre entreprise :

Acquisition :

Enoncés	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Nous sommes informés des changements concernant nos produits et service					
Dans notre société, nous sommes informé des changements d'orientations stratégiques.					
Dans notre société, nous sommes informés des transferts technologiques et des innovations					
Dans notre société, nous sommes informés des changements de partenaires, fournisseurs, et distributeurs.					

Annexes

On se réunit avec mes collègues pour partager des idées et des informations sans être forcé par l'organisation ou sans faisant partie d'un projet.					
On se réunit avec mes collègues pour résoudre des problèmes sans être forcé par l'organisation ou sans faisant partie d'un un projet.					
On a souvent la possibilité de travailler sur de nouvelles idées.					

Assimilation.

Enoncés	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Lors d'échanges avec mes partenaires, j'apprends de nouvelles méthodes et procédés de gestion					
Lors d'échanges avec mes concurrents, je découvre de nouveaux fournisseurs ou distributeurs					
Lors d'échange avec mes concurrents j'acquires des connaissances sur les processus techniques externes et les innovations technologiques.					
Lors d'échanges avec mes concurrents, je découvre de nouveaux produits et services.					
Lors d'échanges avec mes concurrents, j'ai de nouvelles idées.					

Transformation.

Annexes

Enoncés	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Nous participons à l'amélioration des procédures en faisant des comptes rendus de notre travail.					
Nous participons à l'amélioration des procédures en proposant de nouvelles solutions.					
Nous participons à l'amélioration des procédures en trouvant des moyens d'aller plus vite					
Nous participons à l'amélioration des procédures en proposant la transformation de certaines procédures.					

Exploitation.

Enoncés	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Nous avons une forte réputation d'excellence technologique					
Notre entreprise est caractérisée par l'intensité de nos connaissances.					
Il y a une forte composante de connaissance dans nos produits et service.					

Merci pour votre collaboration

Annexes

Comparaisons multiples : Variable dépendante : L'acquisition de l'information

	(I) Quel est votre dernier diplôme obtenu ?	(J) Quel est votre dernier diplôme obtenu ?	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
Bonferroni	License	Master	,51190	,22612	,266	-,1427	1,1665
		Ingénieur	,43223	,23313	,678	-,2426	1,1071
		Magister	,54762	,38568	1,000	-,5689	1,6641
		Doctorat	,54762	,38568	1,000	-,5689	1,6641
	Master	License	-,51190	,22612	,266	-1,1665	,1427
		Ingénieur	-,07967	,17638	1,000	-,5903	,4309
		Magister	,03571	,35427	1,000	-,9898	1,0613
		Doctorat	,03571	,35427	1,000	-,9898	1,0613
	Ingénieur	License	-,43223	,23313	,678	-1,1071	,2426
		Master	,07967	,17638	1,000	-,4309	,5903
		Magister	,11538	,35878	1,000	-,9232	1,1540
		Doctorat	,11538	,35878	1,000	-,9232	1,1540
	Magister	License	-,54762	,38568	1,000	-1,6641	,5689
		Master	-,03571	,35427	1,000	-1,0613	,9898
		Ingénieur	-,11538	,35878	1,000	-1,1540	,9232
		Doctorat	,00000	,47236	1,000	-1,3674	1,3674
Doctorat	License	-,54762	,38568	1,000	-1,6641	,5689	
	Master	-,03571	,35427	1,000	-1,0613	,9898	
	Ingénieur	-,11538	,35878	1,000	-1,1540	,9232	
	Magister	,00000	,47236	1,000	-1,3674	1,3674	
Tamhane	License	Master	,51190	,30236	,694	-,4826	1,5064
		Ingénieur	,43223	,30569	,858	-,5668	1,4313
		Magister	,54762	,30702	,638	-,4728	1,5681
		Doctorat	,54762	,30702	,638	-,4728	1,5681
	Master	License	-,51190	,30236	,694	-1,5064	,4826

Annexes

	Ingénieur	-,07967	,16419	1,000	-,5588	,3995
	Magister	,03571	,16665	1,000	-,5712	,6426
	Doctorat	,03571	,16665	1,000	-,5712	,6426
Ingénieur	License	-,43223	,30569	,858	-1,4313	,5668
	Master	,07967	,16419	1,000	-,3995	,5588
	Magister	,11538	,17262	,999	-,4963	,7270
	Doctorat	,11538	,17262	,999	-,4963	,7270
Magister	License	-,54762	,30702	,638	-1,5681	,4728
	Master	-,03571	,16665	1,000	-,6426	,5712
	Ingénieur	-,11538	,17262	,999	-,7270	,4963
	Doctorat	,00000	,17496	1,000	-,7516	,7516
Doctorat	License	-,54762	,30702	,638	-1,5681	,4728
	Master	-,03571	,16665	1,000	-,6426	,5712
	Ingénieur	-,11538	,17262	,999	-,7270	,4963
	Magister	,00000	,17496	1,000	-,7516	,7516

Annexe 3 : Comparaisons multiples : Variable dépendante : L'acquisition de l'information

	(I) Combien d'année d'expérience cumulez-vous dans l'entreprise ?	(J) Combien d'année d'expérience cumulez-vous dans l'entreprise ?	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
Bonferromini	moins de 2 ans	Entre 2 et 5 ans	-,20519	,20956	1,000	-,7733	,3629
		De 6 à 10 ans	-,17143	,26270	1,000	-,8836	,5408
		Plus de 10 ans	-,30110	,20174	,839	-,8480	,2458
	Entre 2 et 5 ans	moins de 2 ans	,20519	,20956	1,000	-,3629	,7733
		De 6 à 10 ans	,03377	,25869	1,000	-,6675	,7351
		Plus de 10 ans	-,09590	,19649	1,000	-,6286	,4368
	De 6 à 10 ans	moins de 2 ans	,17143	,26270	1,000	-,5408	,8836

Annexes

	Entre 2 et 5 ans	-,03377	,25869	1,000	-,7351	,6675	
	Plus de 10 ans	-,12967	,25239	1,000	-,8139	,5546	
	Plus de 10 ans moins de 2 ans	,30110	,20174	,839	-,2458	,8480	
	Entre 2 et 5 ans	,09590	,19649	1,000	-,4368	,6286	
	De 6 à 10 ans	,12967	,25239	1,000	-,5546	,8139	
Tamhan e	moins de 2 ans	Entre 2 et 5 ans	-,20519	,17096	,803	-,6784	,2680
		De 6 à 10 ans	-,17143	,30002	,994	-1,1108	,7679
		Plus de 10 ans	-,30110	,18955	,534	-,8236	,2214
		Entre 2 et 5 ans moins de 2 ans	,20519	,17096	,803	-,2680	,6784
		De 6 à 10 ans	,03377	,30444	1,000	-,9102	,9777
		Plus de 10 ans	-,09590	,19648	,997	-,6362	,4444
		De 6 à 10 ans moins de 2 ans	,17143	,30002	,994	-,7679	1,1108
		Entre 2 et 5 ans	-,03377	,30444	1,000	-,9777	,9102
		Plus de 10 ans	-,12967	,31526	,999	-1,0871	,8277
		Plus de 10 ans moins de 2 ans	,30110	,18955	,534	-,2214	,8236
		Entre 2 et 5 ans	,09590	,19648	,997	-,4444	,6362
		De 6 à 10 ans	,12967	,31526	,999	-,8277	1,0871

Annexe 4 : Comparaisons multiples : Variable dépendante : L'assimilation de l'information

	(I) Quel est votre dernier diplôme obtenu ?	(J) Quel est votre dernier diplôme obtenu ?	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
Bonferroni	License	Master	-,00417	,21083	1,000	-,6145	,6061
		Ingéniorat	,40256	,21736	,681	-,2267	1,0318
		Magister	,73333	,35959	,450	-,3076	1,7743
		Doctorat	-,06667	,35959	1,000	-1,1076	,9743
	Master	License	,00417	,21083	1,000	-,6061	,6145

Annexes

	Ingéniorat	,40673	,16444	,157	-,0693	,8828
	Magister	,73750	,33030	,286	-,2187	1,6937
	Doctorat	-,06250	,33030	1,000	-1,0187	,8937
Ingéniorat	License	-,40256	,21736	,681	-1,0318	,2267
	Master	-,40673	,16444	,157	-,8828	,0693
	Magister	,33077	,33451	1,000	-,6376	1,2991
	Doctorat	-,46923	,33451	1,000	-1,4376	,4991
Magister	License	-,73333	,35959	,450	-1,7743	,3076
	Master	-,73750	,33030	,286	-1,6937	,2187
	Ingéniorat	-,33077	,33451	1,000	-1,2991	,6376
	Doctorat	-,80000	,44040	,734	-2,0749	,4749
Doctorat	License	,06667	,35959	1,000	-,9743	1,1076
	Master	,06250	,33030	1,000	-,8937	1,0187
	Ingéniorat	,46923	,33451	1,000	-,4991	1,4376
	Magister	,80000	,44040	,734	-,4749	2,0749
Tamhan License	Master	-,00417	,25160	1,000	-,8117	,8034
e	Ingéniorat	,40256	,24896	,737	-,4015	1,2066
	Magister	,73333	,23138	,076	-,0528	1,5195
	Doctorat	-,06667	,36542	1,000	-1,5317	1,3983
Master	License	,00417	,25160	1,000	-,8034	,8117
	Ingéniorat	,40673	,15773	,119	-,0530	,8664
	Magister	,73750*	,12819	,000	,3495	1,1255
	Doctorat	-,06250	,31054	1,000	-1,7870	1,6620
Ingéniorat	License	-,40256	,24896	,737	-1,2066	,4015
	Master	-,40673	,15773	,119	-,8664	,0530
	Magister	,33077	,12293	,119	-,0469	,7085
	Doctorat	-,46923	,30840	,899	-2,2216	1,2831
Magister	License	-,73333	,23138	,076	-1,5195	,0528

Annexes

	Master	-,73750*	,12819	,000	-1,1255	-,3495
	Ingénieur	-,33077	,12293	,119	-,7085	,0469
	Doctorat	-,80000	,29439	,499	-2,7959	1,1959
Doctorat	License	,06667	,36542	1,000	-1,3983	1,5317
	Master	,06250	,31054	1,000	-1,6620	1,7870
	Ingénieur	,46923	,30840	,899	-1,2831	2,2216
	Magister	,80000	,29439	,499	-1,1959	2,7959

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Annexe 5 : Comparaisons multiples : Variable dépendante: L'assimilation de l'information

	(I) Combien d'année d'expérience cumulez-vous dans l'entreprise ?	(J) Combien d'année d'expérience cumulez-vous dans l'entreprise ?	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
Bonferroni	moins de 2 ans	Entre 2 et 5 ans	-,23091	,19908	1,000	-,7706	,3088
		De 6 à 10 ans	,06000	,24956	1,000	-,6166	,7366
		Plus de 10 ans	,15231	,19165	1,000	-,3673	,6719
	Entre 2 et 5 ans	moins de 2 ans	,23091	,19908	1,000	-,3088	,7706
		De 6 à 10 ans	,29091	,24575	1,000	-,3753	,9571
		Plus de 10 ans	,38322	,18666	,262	-,1228	,8893
	De 6 à 10 ans	moins de 2 ans	-,06000	,24956	1,000	-,7366	,6166
		Entre 2 et 5 ans	-,29091	,24575	1,000	-,9571	,3753
		Plus de 10 ans	,09231	,23977	1,000	-,5577	,7423
	Plus de 10 ans	moins de 2 ans	-,15231	,19165	1,000	-,6719	,3673
		Entre 2 et 5 ans	-,38322	,18666	,262	-,8893	,1228
		De 6 à 10 ans	-,09231	,23977	1,000	-,7423	,5577
Tamhane	moins de 2 ans	Entre 2 et 5 ans	-,23091	,20495	,845	-,7988	,3370
		De 6 à 10 ans	,06000	,17907	1,000	-,4472	,5672

Annexes

	Plus de 10 ans	,15231	,20563	,976	-,4156	,7202
Entre 2 et 5 ans	moins de 2 ans	,23091	,20495	,845	-,3370	,7988
	De 6 à 10 ans	,29091	,16648	,435	-,1780	,7598
	Plus de 10 ans	,38322	,19476	,289	-,1523	,9188
De 6 à 10 ans	moins de 2 ans	-,06000	,17907	1,000	-,5672	,4472
	Entre 2 et 5 ans	-,29091	,16648	,435	-,7598	,1780
	Plus de 10 ans	,09231	,16731	,995	-,3754	,5600
Plus de 10 ans	moins de 2 ans	-,15231	,20563	,976	-,7202	,4156
	Entre 2 et 5 ans	-,38322	,19476	,289	-,9188	,1523
	De 6 à 10 ans	-,09231	,16731	,995	-,5600	,3754

Annexe 6 : Comparaisons multiples : Variable dépendante : La transformation de l'information

	(I) Quel est votre dernier diplôme obtenu ?	(J) Quel est votre dernier diplôme obtenu ?	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
Bonferro ni	License	Master	,26042	,18889	1,000	-,2864	,8072
		Ingénieur	,21474	,19475	1,000	-,3490	,7785
		Magister	,16667	,32218	1,000	-,7660	1,0993
		Doctorat	,29167	,32218	1,000	-,6410	1,2243
Master	License	License	-,26042	,18889	1,000	-,8072	,2864
		Ingénieur	-,04567	,14733	1,000	-,4722	,3808
		Magister	-,09375	,29594	1,000	-,9504	,7629
		Doctorat	,03125	,29594	1,000	-,8254	,8879
Ingénieur	License	License	-,21474	,19475	1,000	-,7785	,3490
		Master	,04567	,14733	1,000	-,3808	,4722
		Magister	-,04808	,29971	1,000	-,9157	,8195
		Doctorat	,07692	,29971	1,000	-,7907	,9445
Magister	License	License	-,16667	,32218	1,000	-1,0993	,7660

Annexes

	Master	,09375	,29594	1,000	-,7629	,9504
	Ingéniorat	,04808	,29971	1,000	-,8195	,9157
	Doctorat	,12500	,39458	1,000	-1,0173	1,2673
Doctorat	License	-,29167	,32218	1,000	-1,2243	,6410
	Master	-,03125	,29594	1,000	-,8879	,8254
	Ingéniorat	-,07692	,29971	1,000	-,9445	,7907
	Magister	-,12500	,39458	1,000	-1,2673	1,0173
Tamhan License	Master	,26042	,22299	,950	-,4518	,9727
e	Ingéniorat	,21474	,22094	,985	-,4948	,9243
	Magister	,16667	,20947	,997	-,5344	,8677
	Doctorat	,29167	,19664	,837	-,3933	,9767
Master	License	-,26042	,22299	,950	-,9727	,4518
	Ingéniorat	-,04567	,14562	1,000	-,4701	,3788
	Magister	-,09375	,12754	,998	-,4937	,3062
	Doctorat	,03125	,10515	1,000	-,2856	,3481
Ingéniorat	License	-,21474	,22094	,985	-,9243	,4948
	Master	,04567	,14562	1,000	-,3788	,4701
	Magister	-,04808	,12392	1,000	-,4432	,3470
	Doctorat	,07692	,10074	,998	-,2322	,3861
Magister	License	-,16667	,20947	,997	-,8677	,5344
	Master	,09375	,12754	,998	-,3062	,4937
	Ingéniorat	,04808	,12392	1,000	-,3470	,4432
	Doctorat	,12500	,07217	,865	-,4086	,6586
Doctorat	License	-,29167	,19664	,837	-,9767	,3933
	Master	-,03125	,10515	1,000	-,3481	,2856
	Ingéniorat	-,07692	,10074	,998	-,3861	,2322
	Magister	-,12500	,07217	,865	-,6586	,4086

Annexes

Annexe 7 : Comparaisons multiples : Variable dépendante : La transformation de l'information

	(I) Combien d'année d'expérience cumulez-vous dans l'entreprise ?	(J) Combien d'année d'expérience cumulez-vous dans l'entreprise ?	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
Bonferroni	moins de 2 ans	Entre 2 et 5 ans	,12045	,16847	1,000	-,3363	,5772
		De 6 à 10 ans	-,32500	,21118	,768	-,8975	,2475
		Plus de 10 ans	-,02115	,16218	1,000	-,4608	,4185
	Entre 2 et 5 ans	moins de 2 ans	-,12045	,16847	1,000	-,5772	,3363
		De 6 à 10 ans	-,44545	,20796	,213	-1,0092	,1183
		Plus de 10 ans	-,14161	,15796	1,000	-,5698	,2866
	De 6 à 10 ans	moins de 2 ans	,32500	,21118	,768	-,2475	,8975
		Entre 2 et 5 ans	,44545	,20796	,213	-,1183	1,0092
		Plus de 10 ans	,30385	,20290	,831	-,2462	,8539
	Plus de 10 ans	moins de 2 ans	,02115	,16218	1,000	-,4185	,4608
		Entre 2 et 5 ans	,14161	,15796	1,000	-,2866	,5698
		De 6 à 10 ans	-,30385	,20290	,831	-,8539	,2462
Tamhane	moins de 2 ans	Entre 2 et 5 ans	,12045	,17295	,982	-,3588	,5997
		De 6 à 10 ans	-,32500	,22689	,672	-,9967	,3467
		Plus de 10 ans	-,02115	,16218	1,000	-,4712	,4289
	Entre 2 et 5 ans	moins de 2 ans	-,12045	,17295	,982	-,5997	,3588
		De 6 à 10 ans	-,44545	,22007	,309	-1,1041	,2132
		Plus de 10 ans	-,14161	,15249	,930	-,5619	,2787
	De 6 à 10 ans	moins de 2 ans	,32500	,22689	,672	-,3467	,9967
		Entre 2 et 5 ans	,44545	,22007	,309	-,2132	1,1041
		Plus de 10 ans	,30385	,21171	,679	-,3411	,9487
	Plus de 10 ans	moins de 2 ans	,02115	,16218	1,000	-,4289	,4712
		Entre 2 et 5 ans	,14161	,15249	,930	-,2787	,5619
		De 6 à 10 ans	-,30385	,21171	,679	-,9487	,3411

Annexes

Annexe 8 : Comparaisons multiples : Variable dépendante : L'exploitation de l'information

	(I) Quel est votre dernier diplôme obtenu ?	(J) Quel est votre dernier diplôme obtenu ?	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
Bonferroni	License	Master	,13194	,21117	1,000	-,4794	,7433
		Ingénieur	,07265	,21772	1,000	-,5576	,7029
		Magister	,94444	,36018	,106	-,0982	1,9871
		Doctorat	,27778	,36018	1,000	-,7649	1,3204
	Master	License	-,13194	,21117	1,000	-,7433	,4794
		Ingénieur	-,05929	,16471	1,000	-,5361	,4175
		Magister	,81250	,33085	,164	-,1453	1,7703
		Doctorat	,14583	,33085	1,000	-,8119	1,1036
	Ingénieur	License	-,07265	,21772	1,000	-,7029	,5576
		Master	,05929	,16471	1,000	-,4175	,5361
		Magister	,87179	,33506	,112	-,0982	1,8417
		Doctorat	,20513	,33506	1,000	-,7648	1,1751
	Magister	License	-,94444	,36018	,106	-1,9871	,0982
		Master	-,81250	,33085	,164	-1,7703	,1453
		Ingénieur	-,87179	,33506	,112	-1,8417	,0982
		Doctorat	-,66667	,44113	1,000	-1,9437	,6103
Doctorat	License	-,27778	,36018	1,000	-1,3204	,7649	
	Master	-,14583	,33085	1,000	-1,1036	,8119	
	Ingénieur	-,20513	,33506	1,000	-1,1751	,7648	
	Magister	,66667	,44113	1,000	-,6103	1,9437	
Tamhane	License	Master	,13194	,24484	1,000	-,6444	,9083
		Ingénieur	,07265	,23766	1,000	-,6924	,8377
		Magister	,94444	,28672	,073	-,0654	1,9543
		Doctorat	,27778	,21254	,914	-,4626	1,0182

Annexes

Master	License	-,13194	,24484	1,000	-,9083	,6444
	Ingéniorat	-,05929	,16149	1,000	-,5299	,4113
	Magister	,81250	,22761	,119	-,1836	1,8086
	Doctorat	,14583	,12154	,935	-,2204	,5120
Ingéniorat	License	-,07265	,23766	1,000	-,8377	,6924
	Master	,05929	,16149	1,000	-,4113	,5299
	Magister	,87179	,21988	,100	-,1651	1,9087
	Doctorat	,20513	,10634	,490	-,1212	,5315
Magister	License	-,94444	,28672	,073	-1,9543	,0654
	Master	-,81250	,22761	,119	-1,8086	,1836
	Ingéniorat	-,87179	,21988	,100	-1,9087	,1651
	Doctorat	-,66667	,19245	,339	-2,0896	,7563
Doctorat	License	-,27778	,21254	,914	-1,0182	,4626
	Master	-,14583	,12154	,935	-,5120	,2204
	Ingéniorat	-,20513	,10634	,490	-,5315	,1212
	Magister	,66667	,19245	,339	-,7563	2,0896

Annexe 9 : Comparaisons multiples : Variable dépendante : L'exploitation de l'information

	(I) Combien d'année d'expérience cumulez-vous dans l'entreprise ?	(J) Combien d'année d'expérience cumulez-vous dans l'entreprise ?	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
Bonferroni	moins de 2 ans	Entre 2 et 5 ans	-,06364	,19565	1,000	-,5940	,4668
		De 6 à 10 ans	-,30000	,24525	1,000	-,9649	,3649
		Plus de 10 ans	-,34103	,18834	,446	-,8516	,1696
	Entre 2 et 5 ans	moins de 2 ans	,06364	,19565	1,000	-,4668	,5940

Annexes

	De 6 à 10 ans	-,23636	,24151	1,000	-,8911	,4184	
	Plus de 10 ans	-,27739	,18344	,809	-,7747	,2199	
De 6 à 10 ans	moins de 2 ans	,30000	,24525	1,000	-,3649	,9649	
	Entre 2 et 5 ans	,23636	,24151	1,000	-,4184	,8911	
	Plus de 10 ans	-,04103	,23563	1,000	-,6798	,5978	
Plus de 10 ans	moins de 2 ans	,34103	,18834	,446	-,1696	,8516	
	Entre 2 et 5 ans	,27739	,18344	,809	-,2199	,7747	
	De 6 à 10 ans	,04103	,23563	1,000	-,5978	,6798	
Tamhan	moins de 2 ans	Entre 2 et 5 ans	-,06364	,21415	1,000	-,6564	,5291
e		De 6 à 10 ans	-,30000	,16530	,396	-,7686	,1686
		Plus de 10 ans	-,34103	,18731	,378	-,8592	,1772
	Entre 2 et 5 ans	moins de 2 ans	,06364	,21415	1,000	-,5291	,6564
		De 6 à 10 ans	-,23636	,17990	,736	-,7442	,2715
		Plus de 10 ans	-,27739	,20031	,682	-,8312	,2764
	De 6 à 10 ans	moins de 2 ans	,30000	,16530	,396	-,1686	,7686
		Entre 2 et 5 ans	,23636	,17990	,736	-,2715	,7442
		Plus de 10 ans	-,04103	,14693	1,000	-,4518	,3698
	Plus de 10 ans	moins de 2 ans	,34103	,18731	,378	-,1772	,8592
		Entre 2 et 5 ans	,27739	,20031	,682	-,2764	,8312
		De 6 à 10 ans	,04103	,14693	1,000	-,3698	,4518

Annexe 10 : Test de régression linéaire Eviews :

1. Acquisition et collecte :

Dependent Variable: FACTOR_INFORMATION

Method: Least Squares

Date: 09/20/19 Time: 13:26

Sample: 1 78

Included observations: 78

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	1.638610	0.256650	6.384621	0.0000
FACTOR_ACQUISITION	0.328776	0.104035	3.160233	0.0023
R-squared	0.116146	Mean dependent var		2.411526
Adjusted R-squared	0.104517	S.D. dependent var		0.726043

Annexes

S.E. of regression	0.687054	Akaike info criterion	2.112499
Sum squared resid	35.87528	Schwarz criterion	2.172927
Log likelihood	-80.38746	Hannan-Quinn criter.	2.136689
F-statistic	9.987073	Durbin-Watson stat	2.438490
Prob(F-statistic)	0.002264		

2. Acquisition et sources :

Dependent Variable: FACTOR_SOURCE

Method: Least Squares

Date: 09/20/19 Time: 13:29

Sample: 1 78

Included observations: 78

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	1.763233	0.227030	7.766533	0.0000
FACTOR_ACQUISITION	0.245940	0.092029	2.672427	0.0092
R-squared	0.085900	Mean dependent var		2.341410
Adjusted R-squared	0.073872	S.D. dependent var		0.631535
S.E. of regression	0.607761	Akaike info criterion		1.867237
Sum squared resid	28.07239	Schwarz criterion		1.927665
Log likelihood	-70.82224	Hannan-Quinn criter.		1.891428
F-statistic	7.141865	Durbin-Watson stat		2.538232
Prob(F-statistic)	0.009211			

3. Acquisition et diffusion

Dependent Variable: FACTOR_DIFFUSION

Method: Least Squares

Date: 09/20/19 Time: 13:30

Sample: 1 78

Included observations: 78

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	2.398112	0.237274	10.10695	0.0000
FACTOR_ACQUISITION	0.057687	0.096181	0.599779	0.5504
R-squared	0.004711	Mean dependent var		2.533728
Adjusted R-squared	-0.008385	S.D. dependent var		0.632538
S.E. of regression	0.635184	Akaike info criterion		1.955503
Sum squared resid	30.66288	Schwarz criterion		2.015932
Log likelihood	-74.26463	Hannan-Quinn criter.		1.979694
F-statistic	0.359735	Durbin-Watson stat		1.942556
Prob(F-statistic)	0.550438			

4. Acquisition et surveillance :

Dependent Variable: FACTOR_SURVEILLANCE

Method: Least Squares

Date: 09/20/19 Time: 13:32

Annexes

Sample: 1 78

Included observations: 78

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.889158	0.227476	3.908791	0.0002
FACTOR_ACQUISITION	0.362067	0.092210	3.926556	0.0002
R-squared	0.168652	Mean dependent var		1.740336
Adjusted R-squared	0.157714	S.D. dependent var		0.663524
S.E. of regression	0.608957	Akaike info criterion		1.871169
Sum squared resid	28.18299	Schwarz criterion		1.931597
Log likelihood	-70.97558	Hannan-Quinn criter.		1.895359
F-statistic	15.41784	Durbin-Watson stat		2.060597
Prob(F-statistic)	0.000188			

5. Acquisition et cible :

Dependent Variable: FACTOR_CIBLE_SURVEILLANCE

Method: Least Squares

Date: 09/20/19 Time: 13:31

Sample: 1 78

Included observations: 78

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	1.588347	0.207071	7.670543	0.0000
FACTOR_ACQUISITION	0.127125	0.083938	1.514502	0.1340
R-squared	0.029296	Mean dependent var		1.887203
Adjusted R-squared	0.016524	S.D. dependent var		0.558969
S.E. of regression	0.554332	Akaike info criterion		1.683199
Sum squared resid	23.35355	Schwarz criterion		1.743628
Log likelihood	-63.64477	Hannan-Quinn criter.		1.707390
F-statistic	2.293715	Durbin-Watson stat		2.617877
Prob(F-statistic)	0.134047			

6. Assimilation et collecte

Dependent Variable: FACTOR_INFORMATION

Method: Least Squares

Date: 09/20/19 Time: 13:35

Sample: 1 78

Included observations: 78

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	1.422180	0.228102	6.234849	0.0000
FACTOR_ASSIMILIATIO				
N	0.458875	0.100193	4.579900	0.0000
R-squared	0.216297	Mean dependent var		2.411526
Adjusted R-squared	0.205985	S.D. dependent var		0.726043
S.E. of regression	0.646959	Akaike info criterion		1.992238
Sum squared resid	31.81021	Schwarz criterion		2.052666
Log likelihood	-75.69727	Hannan-Quinn criter.		2.016428
F-statistic	20.97548	Durbin-Watson stat		2.382434

Annexes

Prob(F-statistic) 0.000018

7. Assimilation et sources :

Dependent Variable: FACTOR_SOURCE

Method: Least Squares

Date: 09/20/19 Time: 13:36

Sample: 1 78

Included observations: 78

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	1.533480	0.201631	7.605385	0.0000
FACTOR_ASSIMILIATIO				
N	0.374731	0.088566	4.231096	0.0001
R-squared	0.190647	Mean dependent var		2.341410
Adjusted R-squared	0.179998	S.D. dependent var		0.631535
S.E. of regression	0.571880	Akaike info criterion		1.745532
Sum squared resid	24.85556	Schwarz criterion		1.805960
Log likelihood	-66.07574	Hannan-Quinn criter.		1.769722
F-statistic	17.90218	Durbin-Watson stat		2.475165
Prob(F-statistic)	0.000064			

8. Assimilation et diffusion :

Dependent Variable: FACTOR_DIFFUSION

Method: Least Squares

Date: 09/20/19 Time: 13:37

Sample: 1 78

Included observations: 78

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	2.288145	0.222500	10.28379	0.0000
FACTOR_ASSIMILIATIO				
N	0.113906	0.097733	1.165481	0.2475
R-squared	0.017559	Mean dependent var		2.533728
Adjusted R-squared	0.004632	S.D. dependent var		0.632538
S.E. of regression	0.631071	Akaike info criterion		1.942510
Sum squared resid	30.26706	Schwarz criterion		2.002939
Log likelihood	-73.75790	Hannan-Quinn criter.		1.966701
F-statistic	1.358346	Durbin-Watson stat		1.935877
Prob(F-statistic)	0.247469			

9. Assimilation et surveillance

Dependent Variable: FACTOR_SURVEILLANCE

Method: Least Squares

Date: 09/20/19 Time: 13:39

Sample: 1 78

Included observations: 78

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.935487	0.214349	4.364314	0.0000
FACTOR_ASSIMILIATIO				
N	0.373302	0.094152	3.964869	0.0002
R-squared	0.171393	Mean dependent var		1.740336

Annexes

Adjusted R-squared	0.160490	S.D. dependent var	0.663524
S.E. of regression	0.607953	Akaike info criterion	1.867867
Sum squared resid	28.09009	Schwarz criterion	1.928295
Log likelihood	-70.84681	Hannan-Quinn criter.	1.892058
F-statistic	15.72019	Durbin-Watson stat	2.113293
Prob(F-statistic)	0.000165		

10. Assimilation et cible :

Dependent Variable: FACTOR_CIBLE_SURVEILLANCE

Method: Least Squares

Date: 09/20/19 Time: 13:39

Sample: 1 78

Included observations: 78

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	1.346580	0.187252	7.191288	0.0000
FACTOR_ASSIMILIATIO N	0.250750	0.082250	3.048632	0.0032
R-squared	0.108966	Mean dependent var		1.887203
Adjusted R-squared	0.097242	S.D. dependent var		0.558969
S.E. of regression	0.531097	Akaike info criterion		1.597561
Sum squared resid	21.43683	Schwarz criterion		1.657989
Log likelihood	-60.30486	Hannan-Quinn criter.		1.621751
F-statistic	9.294159	Durbin-Watson stat		2.520264
Prob(F-statistic)	0.003162			

Annexe 11 : Innovation :

1. Innovation et collecte :

Dependent Variable: FACTOR_INFORMATION

Method: Least Squares

Date: 09/20/19 Time: 13:42

Sample: 1 78

Included observations: 78

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	1.430063	0.350701	4.077724	0.0001
FACTOR_TYPE_INNOVATION	0.447594	0.155869	2.871609	0.0053
R-squared	0.097882	Mean dependent var		2.411526
Adjusted R-squared	0.086012	S.D. dependent var		0.726043
S.E. of regression	0.694117	Akaike info criterion		2.132953
Sum squared resid	36.61664	Schwarz criterion		2.193382
Log likelihood	-81.18517	Hannan-Quinn criter.		2.157144
F-statistic	8.246140	Durbin-Watson stat		2.160155
Prob(F-statistic)	0.005289			

2. Innovation et sources :

Dependent Variable: FACTOR_SOURCE

Method: Least Squares

Date: 09/20/19 Time: 13:43

Annexes

Sample: 1 78

Included observations: 78

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	1.040583	0.282330	3.685690	0.0004
FACTOR_TYPE_INNOVATION	0.593240	0.125481	4.727712	0.0000
R-squared	0.227260	Mean dependent var		2.341410
Adjusted R-squared	0.217092	S.D. dependent var		0.631535
S.E. of regression	0.558795	Akaike info criterion		1.699240
Sum squared resid	23.73118	Schwarz criterion		1.759668
Log likelihood	-64.27036	Hannan-Quinn criter.		1.723431
F-statistic	22.35126	Durbin-Watson stat		2.354112
Prob(F-statistic)	0.000010			

3. Innovation et diffusion

Dependent Variable: FACTOR_DIFFUSION

Method: Least Squares

Date: 09/20/19 Time: 13:44

Sample: 1 78

Included observations: 78

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	1.855266	0.311615	5.953712	0.0000
FACTOR_TYPE_INNOVATION	0.309412	0.138497	2.234069	0.0284
R-squared	0.061625	Mean dependent var		2.533728
Adjusted R-squared	0.049278	S.D. dependent var		0.632538
S.E. of regression	0.616756	Akaike info criterion		1.896620
Sum squared resid	28.90948	Schwarz criterion		1.957048
Log likelihood	-71.96818	Hannan-Quinn criter.		1.920811
F-statistic	4.991066	Durbin-Watson stat		2.109695
Prob(F-statistic)	0.028419			

4. Innovation et surveillance :

Dependent Variable: FACTOR_SURVEILLANCE

Method: Least Squares

Date: 09/20/19 Time: 13:45

Sample: 1 78

Included observations: 78

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.506906	0.304617	1.664076	0.1002
FACTOR_TYPE_INNOVATION	0.562504	0.135387	4.154795	0.0001
R-squared	0.185094	Mean dependent var		1.740336
Adjusted R-squared	0.174372	S.D. dependent var		0.663524
S.E. of regression	0.602905	Akaike info criterion		1.851193
Sum squared resid	27.62560	Schwarz criterion		1.911622
Log likelihood	-70.19654	Hannan-Quinn criter.		1.875384
F-statistic	17.26232	Durbin-Watson stat		1.986469
Prob(F-statistic)	0.000084			

Annexes

5. Innovation et cible :

Dependent Variable: FACTOR_CIBLE_SURVEILLANCE

Method: Least Squares

Date: 09/20/19 Time: 13:46

Sample: 1 78

Included observations: 78

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	1.054089	0.266822	3.950531	0.0002
FACTOR_TYPE_INNOVATION	0.379940	0.118589	3.203848	0.0020
R-squared	0.118990	Mean dependent var		1.887203
Adjusted R-squared	0.107398	S.D. dependent var		0.558969
S.E. of regression	0.528101	Akaike info criterion		1.586247
Sum squared resid	21.19566	Schwarz criterion		1.646675
Log likelihood	-59.86362	Hannan-Quinn criter.		1.610437
F-statistic	10.26464	Durbin-Watson stat		2.369209
Prob(F-statistic)	0.001982			

Table des matières

Tables des matières

Introduction générale.....	1
Introduction au chapitre 1 :	10
Section 1 : L'environnement de l'entreprise :.....	11
1-1-1 : Définition et typologie de l'environnement :	11
1-1-1-1 Définition de l'environnement.....	11
1-1-2 : Modèle et analyse d'environnement :	15
1-1-3 : L'information et connaissances	17
Section 2 : Cadre conceptuel de la veille stratégique.....	20
1-2-1 : Le contexte de la veille stratégique :.....	20
1-2-2 : Types de veilles :	29
1-2-3 : Les différentes approches de la veille stratégique :	31
Section 3 : concept de l'innovation :	32
1-3-1 : Vers une définition de l'innovation :.....	33
1-3-2 : typologies de l'innovation :.....	38
1-3-3 : Objectif et caractéristiques de l'innovation :.....	41
1-3-3-2 : Objectif de l'innovation :.....	42
1-4-4 : Les différentes approches de l'innovation :.....	43
Section 4. La relation couple veille stratégique - innovation	43
1-4-1. Définir la relation entre la veille stratégique et l'innovation	44
1-4-2. L'utilisation de la veille stratégique dans le processus d'innovation.....	45
1-4-3 : L'intégration de la veille stratégique dans le processus d'innovation :	46
Section 5 : La capacité d'absorption.....	49
1-5-1 : Définition de la capacité d'absorption :	49
1-5-2 : Les quatre dimensions de la capacité d'absorption	52
Conclusion du chapitre 1 :	57
Introduction au chapitre 2 :	59
Section 1 : La veille stratégique en tant que processus :	60
2-1-1 : La veille stratégique comme un cycle du renseignement :	60
2-1-2 : Les différentes étapes du processus de la veille stratégique :	61
2-1-3 : La mise en place d'un système de veille stratégique :.....	64
Section 2 : Les différentes études réalisées sur le processus de veille stratégique :.....	66
2-2-1 : les différents modèles :	66
2-2-2 : D'autres études sur le processus de la veille stratégique	70
2-2-3 : Autres recherches :.....	74

Table des matières

2-2-4 : les différentes études sur la veille stratégique dans les entreprises algériennes :.....	76
Section 3 : Processus d'innovation :.....	80
2-3-1 : Innovation un processus jalonné :.....	80
2-3-2 Démarche d'innovation :.....	84
2-3-4 : Les différentes études sur l'innovation en Algérie :.....	98
Section 4 : Analyse littérature de la capacité d'absorption :.....	104
2-4-1 : Les études réalisées sur la capacité d'absorption aujourd'hui :.....	106
2-4-2 : Les différents modèles réalisés de la capacité d'absorption	108
Conclusion du chapitre 2 :.....	117
Introduction au chapitre 3 :.....	119
Section 1. La relation entre les variables : adaptation du modèle de Zahra et George 2002 :.....	120
3-1-1 : Sélection d'un modèle de recherche.....	120
3-1-2 : Problématique et hypothèses de la recherche :.....	123
Section 2 : Étude de cas de l'entreprise Brandt Cevital	128
3-2-1 : Présentation de l'entreprise :.....	128
3-2-2 : Démarche et méthodologie de l'enquête :.....	130
3-2-3 : Méthode d'analyse des données.....	131
3-2-4 Élaboration et Analyse de la stabilité du questionnaire :.....	133
Conclusion du chapitre 3 :.....	140
Introduction au chapitre 4 :.....	142
Section 1 : Analyse des données :.....	143
4-1-1 : Interprétation des résultats univariées (analyse descriptive) :	143
4-1-2 : Discussion autour des résultats univariées :.....	148
4-1-3 : Interprétation des résultats bi variés et test des hypothèses :.....	149
4-1-4 : Discussion autour des résultats de comparaison des moyennes :	154
Section 2 : Test des hypothèses et interprétation des résultats :.....	155
4-2-1 la relation entre la veille stratégique et la capacité d'absorption :.....	155
4-2-2 : la relation entre la capacité d'absorption réalisé et innovation :.....	161
4-2-3 La relation entre la veille stratégique et innovation.....	163
Section 3 : Résultats et analyse de l'ACP	165
4-3-1 : Veille stratégique :.....	165
4-3-2 : Capacité d'absorption :.....	168
4-3-3 : La variable type d'innovation	175
Section 4 : Synthèse générale :.....	177
Conclusion du chapitre 4 :.....	182
Conclusion générale :.....	183
Bibliographie.....	187

Table des matières

Liste des figures	206
Liste tes tableaux :	207
Annexes :	209

ملخص:

تركز هذه الأطروحة على اليقظة الاستراتيجية من أجل الابتكار. الحالة: شركة برانت "مجمع سيفيطال الجزائر". يركز هذا العمل على تحديد دور اليقظة الاستراتيجية في عملية الابتكار ومن خلال ربط النتائج النظرية والتجريبية توصلنا الى الاشكالية التالية: «ما هو تأثير اليقظة الاستراتيجية في عملية الابتكار؟»

وكان هدف هذه الأطروحة تحليل العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والابتكار وذلك بدمج القدوة الاستيعابية كحلقة وصل بين العمليتين أيضا الهدف الثاني هو مساهمة في اثراء المعرفة حول هذا الموضوع الذي تمت مناقشته في الأدب ثم اجراء هذا البحث في شركة برانت " مجمع سيفيطال الجزائر «- تكشف نتائجنا في النقطة الأولى أن اليقظة الاستراتيجية لها تأثير ايجابي كبير على عملية الابتكار وذلك من خلال اثراء هذا الأخير.

في النقطة الثانية نلاحظ أن اليقظة الاستراتيجية تلعب دورا مهما في القدرة الاستيعابية لأنه كلما استمرت الشركة في نظامها للرصد البيئي زادت قدرتها على اكتساب و استعاب و تحويل و استغلال المعرفة الخارجية.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية – الابتكار – القدرة الاستيعابية

Résumé :

Cette recherche porte sur la veille stratégique au service de l'innovation., Cas de : L'entreprise Brandt de Groupe Cevital Algérie. Plus précisément, elle s'intéresse à déterminer le rôle de la veille stratégique sur ce processus d'innovation. En mettant en corrélation les constats théoriques et empiriques, nous avons ressortis la problématique suivante : Quelle est l'influence de la veille stratégique dans le processus d'innovation ? L'objectif est de comprendre et d'analyser la relation entre la veille stratégique et l'innovation, tout en intégrant la capacité d'absorption comme élément de liaison entre les deux processus. Ainsi que, de contribuer à enrichir les connaissances sur le sujet qui a été peu abordé dans la littérature. Cette recherche fut menée auprès de l'entreprise Brandt du Groupe Cevital Algérie. Nos résultats révèlent dans un premier point que, la veille stratégique a une influence positive significative sur le processus d'innovation et cela par l'enrichissement de ce dernier. Dans un deuxième point, nous remarquons que la veille stratégique joue un rôle important sur la capacité d'absorption car plus une entreprise investie sur son système de surveillance de l'environnement, mieux est sa capacité d'acquérir, d'assimiler, de transformer et d'exploiter les connaissances externes.

Mots-clés : Veille stratégique- Processus d'innovation-capacité d'absorption.

Abstract:

This work is about the strategic scanning for innovation, case of the company Brandt Cevital Group Algeria. It focuses more precisely on determining the role of a strategic scanning in this innovation process. Through correlation of the theoretical and empirical findings, the study came out with the following research question: "What is the influence of a strategic scanning in the innovation process?" So the main goal is to understand and analyze the relationship between a strategic scanning and innovation, by integrating absorptive capacity as a link between the two processes. Besides, it aims is to enrich the knowledge and information tackled in the theoretical part. The results reveal that the strategic watch has a significant positive influence on the innovation process by the enrichment of that one. Moreover, it is noticed that a strategic scanning plays an important role in absorptive capacity since the more a company invests in its environmental monitoring system, better it is able to acquire, assimilate, transform and exploit external knowledge.

Key Words: Strategic Scanning, Innovation Processes, Absortive capacity.

