

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



المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات
Ecole Nationale Polytechnique

Département de Génie Industriel

Entreprise : Biopharm



بيوفارم
Biopharm

Mémoire de projet de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme d'ingénieur d'état en

Génie Industriel (Management Industriel)

Contribution à l'élaboration d'une stratégie d'innovation et
à la formalisation du processus d'innovation

Cas d'étude : groupe pharmaceutique Biopharm

Réalisé par :

Chakib RAHAL - Amine EL MAHDAOUI

Sous la direction de :

Mr. Adel CHELGHOUM

Présenté et soutenu publiquement le 10/07/2021

Composition du jury

Président	Dr. Fatima NIBOUCHE	MCA	ENP
Promoteur	M. Adel CHELGHOUM	Doctorant M Innovation	ENP
Examineur	M. Ali BOUKABOUS	MAA	ENP
Invité	Mme Amina GUELLOUR	Resp. TI-NP	Biopharm

ENP 2021

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



المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات
Ecole Nationale Polytechnique

Département de Génie Industriel

Entreprise : Biopharm



بيوفارم
Biopharm

Mémoire de projet de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme d'ingénieur d'état en

Génie Industriel (Management Industriel)

Contribution à l'élaboration d'une stratégie d'innovation et
à la formalisation du processus d'innovation

Cas d'étude : groupe pharmaceutique Biopharm

Réalisé par :

Chakib RAHAL - Amine EL MAHDAOUI

Sous la direction de :

M. Adel CHELGHOU

Présenté et soutenu publiquement le 10/07/2021

Composition du jury

Président	Dr. Fatima NIBOUCHE	MCA	ENP
Promoteur	M. Adel CHELGHOU	Doctorant M Innovation	ENP
Examineur	M. Ali BOUKABOUS	MAA	ENP
Invité	Mme Amina GUELLOUR	Resp. TI-NP	Biopharm

ENP 2021

Dédicaces

A ma chère mère, pour son amour et son soutien et tous les sacrifices qu'elle a dû faire pour mon bonheur et ma réussite.

A mon cher père, pour son dévouement et les conseils qu'il a pu me donner durant mon parcours

A mes frères, Samy, Walid, Kenzi et Fayçal sans qui ma vie aurait été fade, en leur souhaitant tout le bonheur qu'ils méritent

A mes grands-mères, Louisa pour avoir constamment voulu me protéger de tout et Hamida pour m'avoir encouragé lorsque j'en avais besoin

A mes tantes, Ferial et Linda pour avoir toujours été là pour moi

A la mémoire de mon arrière-grand-mère Ayé, qui a toujours cru en moi

Enfin à ma famille et à mes amis, pour avoir contribué à faire de moi la personne que je suis aujourd'hui

Merci à vous tous

Amine

A mes parents, pour tout leur amour et dévouement, et à qui je dois tout,

A mon adorable sœur,

A mon grand-père sans qui je n'aurais été la personne que je suis,

A tous mes proches,

A mes amis...

Chakib

Remerciements

Merci à Mr Adel CHELGHOUM, notre encadrant de mémoire de fin d'étude, pour ses précieux conseils et à l'orientation qu'il a pu nous apporter tout au long de notre travail.

Nous présentons nos remerciements les plus sincères à l'ensemble de l'équipe pédagogique du Département Génie Industriel de l'E.N.P pour nous avoir encadrés, formés et transmis leurs savoir durant ces trois années de spécialité et ce malgré tous les événements exceptionnels que notre pays a traversé.

Nous tenons à remercier également notre encadrant au niveau de l'entreprise, Madame GUELLOUR pour toute l'aide qu'elle nous à apporter ainsi que son amabilité.

Merci à l'ensemble de l'équipe BIOPHARM pour leur disponibilité et le support qu'ils ont pu nous apporter.

Nous remercions sincèrement nos parents, amis et entourage pour leur patience et encouragements renouvelés.

Enfin nous remercions toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

EL MAHDAOUI Amine

RAHAL Chakib

ملخص:

في بيئة تنافسية بشكل متزايد، مع عدم الاستقرار السياسي والقانوني والاقتصادي السيئ السمعة، تهدف المجموعة الصيدلانية Biopharm إلى المرونة والتميز من خلال إدخال نشاط الابتكار.

نتيجة لذلك، من خلال هذه الدراسة، تم إجراء تشخيص داخلي وخارجي بهدف تحديد المجالات المحتملة للتحسين، وتم تجميع هذه المجالات من خلال اقتراح خطة استراتيجية، اقتراح لعملية ابتكار. سلسلة من التدخلات داخل الهياكل القائمة.

كلمات مفتاحية:

استراتيجية الابتكار، الخطة الاستراتيجية، SWOT، PESTEL، BCG، عملية الابتكار، لوحة القيادة.

Abstract:

In an increasingly competitive environment, with notorious political, legal and economic instability, the pharmaceutical group Biopharm aims for resilience and differentiation through the introduction of innovation activity.

As a result, through this study, an internal and external diagnosis was carried out, with a view to identifying possible areas for improvement, those areas were synthesized by a proposal for a strategic plan, a proposal for an innovation process, as well as a series of interventions within the existing structures.

Keywords: Innovation strategy, Strategic plan, SWOT, PESTEL, BCG, Innovation process, Dashboard.

Résumé :

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, avec une instabilité politique, juridique et économique notoire, le groupe pharmaceutique Biopharm vise la résilience et la différenciation par l'introduction de l'activité d'innovation.

De ce fait, à travers cette étude, un diagnostic interne et externe a été mené dans l'optique d'identifier les axes d'amélioration possibles, ces axes ont été synthétisés par une proposition d'une stratégie d'innovation, une proposition de processus d'innovation, ainsi qu'une série d'intervention au sein des structures existantes.

Mots clés : Stratégie d'innovation, Plan stratégique, SWOT, PESTEL, BCG, Processus d'innovation, Tableau de bord.

Table des matières

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

LISTE DES ABREVIATIONS

INTRODUCTION GENERALE	9
CHAPITRE I : ETAT DE L'ART	11
1.1 MANAGEMENT STRATEGIQUE	11
1.1.1 <i>Diagnostic stratégique</i>	11
1.1.2 <i>Stratégies génériques de Porteur</i>	15
1.1.3 <i>Typologie de Miles & Snow</i>	16
1.1.4 <i>Stratégie et innovation</i>	17
1.2 PILOTAGE DE L'INNOVATION.....	18
1.2.1 <i>Définition de l'innovation</i>	18
1.2.2 <i>Typologie d'innovation</i>	19
1.2.3 <i>Management de l'innovation</i>	24
1.2.4 <i>Processus d'innovation</i>	28
1.2.5 <i>Tableau de bord et suivi</i>	31
CHAPITRE II : ETAT DES LIEUX	36
2.1 PRESENTATION DU GROUPE BIOPHARM	36
2.2 STRATEGIE COMMUNIQUEE DE BIOPHARM	37
2.3 DIAGNOSTIC INTERNE.....	38
2.3.1 <i>Analyse de l'entreprise</i>	38
2.3.2 <i>Introduction de nouveaux produits</i>	41
2.3.3 <i>Comité d'innovation</i>	44
2.3.4 <i>Checklist diagnostic du management de l'innovation</i>	49
2.3.5 <i>Posture Stratégique et alignement entre stratégie et innovation</i>	53
2.4 DIAGNOSTIC EXTERNE.....	55
2.4.1 <i>Analyse PESTEL</i>	55
2.4.2 <i>Matrice BCG</i>	65
2.5 SYNTHESE DES FORCES ET DES FAIBLESSES	69
CHAPITRE III : PROPOSITIONS ET RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE	72
3.1 INTERVENTION ET RECOMMANDATIONS AUTOUR DU COMITE D'INNOVATION	72
3.1.1 <i>Introduction du « Pilote d'idée » et de la « Fiche idée »</i>	72
3.1.2 <i>Suivi et tableau de bord</i>	73
3.2 PROPOSITION D'UNE STRATEGIE D'INNOVATION	78
3.2.1 « <i>Vision</i> », « <i>Mission</i> » et « <i>Valeurs</i> » de l'activité d'innovation.....	78
3.2.2 <i>Enoncé des objectifs et des activités stratégiques autour de l'innovation</i>	78
3.2.3 <i>Etablissement des Indicateurs de performance stratégiques</i>	80
3.2.4 <i>Proposition d'un processus d'innovation</i>	81
3.2.5 <i>Proposition d'indicateurs de performance</i>	85
CONCLUSION GENERALE	87
BIBLIOGRAPHIE.....	87
TABLE DES ANNEXES	90

Liste des tableaux

Tableau 1 : Modèle d'une matrice SWOT (Johnson et al., 2014).....	14
Tableau 2 : Stratégies génériques de porter(Porter, 1982)	15
Tableau 3 : Caractéristiques de postures stratégiques de Porter (Chereau & Meschi, 2018)	15
Tableau 4 : Caractéristiques de postures stratégiques de Miles & Snow(Chereau & Meschi, 2018) ...	16
Tableau 5 : Les association stratégie et innovation(Chereau & Meschi, 2018)	18
Tableau 6 : Checklist diagnostic du management de l'innovation – adapté de (Tidd et al., 2005)	25
Tableau 7 : Evaluation des critères du diagnostic de management de l'innovation – adapté de (Tidd et al., 2005).....	27
Tableau 8 : Synthèse des points forts et des points faibles du comité d'innovation - Elaboré par nos soins -	49
Tableau 9 : Checklist diagnostic du mangement de l'innovation à Biopharm - Elaboré par nos soins –	49
Tableau 10 : Evaluation des critères du diagnostic de management de l'innovation chez Biopharm - Elaboré par nos soins -	51
Tableau 11 : Test de Fit Stratégie / Innovation de Biopharm - Elaboré par nos soins –	53
Tableau 12 : Sommes des écarts entre le profil d'innovation de Biopharm et les profils d'innovation idéaux – Elaboré par nos soins –	54
Tableau 13 : Impact mondial du COVID 19 par secteur – sources estimations du BIT –	59
Tableau 14 : Principales aires thérapeutiques du marché pharmaceutique Algérien -Source UNOP-..	61
Tableau 15 : Structure de la population en Algérie -Source Office Nationale des Statistiques-.....	62
Tableau 16 : Réglementations de la gestion des déchets pharmaceutiques -National Waste Agency-. 64	
Tableau 17 : Classes anatomique, thérapeutique et chimique de Biopharm - Elaboré par nos soins à partir de données IMS –	65
Tableau 18 : Taux de croissance du marché de chaque DAS – Elaboré par nos soins à partir d'IMS - 65	
Tableau 19 : Parts de marché relatives de Biopharm sur chaque DAS - Elaboré par nos soins à partir d'IMS –	66
Tableau 20 : Paramètres de la matrice BCG	66
Tableau 21 : Classification des DAS - Elaboré par nos soins –	67
Tableau 22 : Matrice SWOT de Biopharm - Elaboré par nos soins –	69
Tableau 23 : Aperçu du tableau des données proposées au comité - Elaboré par nos soins -	74
Tableau 24 : Colonnes calculées complémentaires aux données du comité - Elaboré par nos soins –	75
Tableau 25 : Liste des KPIs choisis - Elaboré par nos soins –	76
Tableau 26 : Enoncé de la mission et de la vision et des valeurs - Elaboré par nos soins -	78
Tableau 27 : Enoncé des Priorités et activités stratégiques - Elaboré par nos soins –	79
Tableau 28 : Liste des indicateurs de performances stratégiques - Elaboré par nos soins –	80

Liste des figures

Figure 1 : Matrice BCG (Johnson et al., 2014)	13
Figure 2 : Schéma représentant l'approche de l'analyse SWOT (Johnson et al., 2014).....	14
Figure 3 : Les alignements Stratégie / Innovation en contexte(Chereau & Meschi, 2018).....	17
Figure 4 : Les dimensions de l'innovation(Tidd et al., 2005).....	19
Figure 5 : Les enjeux de l'innovation (Chereau & Meschi, 2018).....	20
<i>Figure 6 : Le radar diagnostic de management de l'innovation(Chereau & Meschi, 2018)</i>	<i>27</i>
<i>Figure 7 : Les profils de management de l'innovation (Tidd et al., 2005)</i>	<i>28</i>
Figure 8 : Pipeline de l'innovation(Géraldine Benoit-Cervantes, 2016)	29
Figure 9 : Modèle de Stage Gate System(Cooper, 1990)	30
Figure 10 : Prise de décision du comité d'innovation(Géraldine Benoit-Cervantes, 2016).....	31
Figure 11 : Processus de développement de nouveaux produits - Elaboré par nos soins à partir des documents à disposition	43
Figure 12 : Fréquence de génération des idées du comité - Elaboré par nos soins –	45
Figure 13 : Répartition des idées du comité par thème - Elaboré par nos soins –.....	46
Figure 14 : Répartition des idées du comité d'innovation par phases - Elaboré par nos soins –	47
Figure 15 : les quatre phases d'une idée du comité - Elaboré par nos soins -.....	47
Figure 16 : Durée moyenne en jours de chaque phase pour chaque famille d'idées - Elaboré par nos soins –.....	48
Figure 17 : Radar diagnostic du management de l'innovation à Biopharm - Elaboré par nos soins – ..	51
Figure 18 : Profil de management de l'innovation de Biopharm.....	52
Figure 19 : Profil d'innovation de Biopharm et sa proximité avec le profil idéal d'innovation analyseur – Elaboré par nos soins -	55
Figure 20: Evolution du PIB en Algérie (en milliards de dollars) - source Banque Mondiale -	57
Figure 21 : Répartition sectorielle du PIB en Algérie - source Nations Unies Algérie -	57
Figure 22 : Perspectives de croissance - source Banque Africaine de Développement -.....	58
Figure 23 : Evolution du marché pharmaceutique en Algérie - Ministère SRH 2019 –	60
Figure 24 : Evolution de la population en Algérie - Source Banque Mondiale –	61
Figure 25 : Evolution de l'esperance de vie à la naissance - Source Banque Mondiale –.....	62
Figure 26: Evolution des 65ans et plus en % de la population totale - Source Banque Mondiale –.....	62
Figure 27 : % de décès par maladie non transmissibles - Source Banque Mondiale –	63
Figure 28 : Représentation de la matrice BCG - Elaboré par nos soins à partir d'IMS -.....	67
Figure 29 : Tableau de bord du comité d'innovation - Elaboré par nos soins –	77
Figure 30 : Proposition de processus d'innovation - Elaboré par nos soins -	82

Liste des abréviations

ADPI : African Development Partners
AINS : Anti-inflammatoires non-stéroïdiens
ANSM : Agence nationale de sécurité du médicament et des produits de santé
Appro : Approvisionnement
BAD : Banque africaine de développement
BCG : Boston Consulting Group
BIND : Biopharm industries
BIT : Bureau international du travail
BPCO : Bronchopneumopathie chronique obstructive
BPF: Bonnes pratiques de fabrication
BU : Business Unit
CA : Chiffre d'Affaires
CG : Contrôle de Gestion
DAS : Domaine d'Activité Stratégique
DBD : Département Business Développement
DEG : German Investment Corporation
FMI : Fonds Monétaire International
HHI: Human Health Information
ISO : Organisation internationale de normalisation
KFW : Kreditanstalt für Wiederaufbau
KOL : Key Opinion Leader
KPI : Key Performance Indicator
LCQ : Laboratoire de Contrôle Qualité
LD : laboratoire de développement
LDG : Laboratoire de développement galénique
MATE : Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement
MNT : Maladies Non Transmissibles
OCDE : Organisation de coopération et de développement économique
OMS : Organisation mondiale de la santé
ONS : Office National des Statistiques
PA : Principe Actif
PDG : Président-Directeur Général
PESTEL : Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Ecologique, Légale
PIB : Produit intérieur brut
PME : Petite ou Moyenne Entreprise
PV : Procès-Verbaux
R&D : Recherche et développement
Relations ext : Relations externes
SMED : single-minute exchange of dies
Snapo : Syndicat national des pharmaciens d'officines
SRH : de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière
SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TINP : transfert industriel-nouveaux produits
UNOP: Union Nationale des Opérateurs de la Pharmacie

Introduction générale

Dans un contexte économique Algérien où les entreprises peinent à s'imposer tant au niveau local qu'à l'international par l'exportation, l'activité d'innovation semble être « la » ou l'une des solutions pouvant contribuer au développement du tissu industriel Algérien et à sa prospérité, permettant à ces entreprises de développer leurs capacités de résilience face à une instabilité notoire notamment causée par les fluctuations des cours des hydrocarbures et un contexte politique et juridique tantôt rigide tantôt irréaliste en matière d'environnement des affaires.

Bien que nous assistons à une certaine sensibilisation des consciences quant à l'importance de l'innovation, la perception qu'en ont nos industriels n'en reste pas moins abstraite, souvent confondu avec le concept « d'invention » visant à créer quelque chose de nouveau, l'innovation a fait l'objet de nombreuses études et publications dans la littérature scientifique la définissant comme le processus de recherche constante et de mise en œuvre d'améliorations et de nouveautés au sein de l'entreprise, catégorisées selon l'OCDE selon l'activité touchée (OCDE, 2005) on distingue ainsi :

- **Innovation produit** (*Bien ou service*)
- **Innovation de procédé** (*Production ou distribution*)
- **Innovation organisationnelle** (*Nouvelles pratiques d'entreprise*)
- **Innovation de commercialisation** (*Promotion, conditionnement...*)

Ce qu'il est important de retenir de cette définition c'est que l'innovation découle de deux composantes principales : la nouveauté d'une part, et la mise en application réussie de cette nouveauté d'autre part.

Néanmoins, l'aspect novateur décrit est à nuancer, il est certes reconnu et évident quand il s'agit d'innovation conçue et mise en place pour la première fois dans le monde, toutefois, cette nouveauté peut être considérée à l'échelle de l'entreprise.

C'est dans ce cadre que nous a été proposée cette mission d'amélioration du management stratégique et du pilotage de l'activité d'innovation à travers **la contribution à l'élaboration de la stratégie d'innovation et la proposition d'un processus d'innovation** par le groupe pharmaceutique Biopharm, désirant s'engager dans la voix des entreprises innovantes.

Afin de mener à bien notre mission, nous avons naturellement débuté par un diagnostic stratégique de l'entreprise, tant au niveau interne pour appréhender l'état des lieux de ses capacités stratégiques relative à l'innovation, qu'au niveau externe pour cerner le contexte dans lequel elle évolue ainsi que son positionnement stratégique par rapport à ses concurrents, ce diagnostic ainsi mené nous a permis de proposer un plan stratégique se voulant adéquat et adapté, ainsi qu'un processus d'innovation sur lequel baser l'activité d'innovation dans sa définition globale.

De ce fait nous avons organisé notre mémoire comme suit :

- Chapitre I présentant le cadre théorique et conceptuel sur lequel s'est articulé notre travail.
- Chapitre II déroulant la méthodologie de diagnostic suivie ainsi que les résultats de l'application des outils qui nous ont semblé pertinent à dérouler.
- Chapitre III décrivant notre intervention concrète mise en place durant notre stage pratique au sein de l'entreprise, notamment par la conception et l'introduction d'un tableau de bord de suivi, ainsi que la description du plan stratégique proposée suivi du processus d'innovation que nous avons conçu pour le pilotage de l'activité d'innovation.

Chapitre 1

Etat de l'Art

Chapitre I : Etat de l'Art

Ce chapitre a pour objet de présenter le cadre conceptuel autour duquel s'articule notre travail, débutant par une introduction au management stratégique, au management de l'innovation ainsi qu'un approfondissement des différents outils que nous avons jugé pertinents à déployer dans l'élaboration d'une stratégie d'innovation, dans la conception d'un processus associé ainsi qu'un tableau de bord de suivi de la performance de ce processus.

1.1 Management Stratégique

L'objectif de ce sous-chapitre est d'introduire différents outils de la démarche stratégique permettant d'appréhender les facteurs environnementaux internes et externes à l'entreprise et de cerner son positionnement stratégique.

Dans un souci de catégorisation nous y avons également décrit deux des principales typologies génériques existantes en matière de stratégie, pertinentes dans le cadre d'un diagnostic stratégique du management de l'innovation et de l'alignement des comportements d'innovation avec la stratégie globale de l'entreprise.

1.1.1 Diagnostic stratégique

Dans ce chapitre nous présentons les outils que nous avons déroulé dans le cadre du modèle SWOT récapitulant les forces et les faiblesses intrinsèques à l'entreprise ainsi que les opportunités et les menaces entourant ses activités.

1.1.1.1 Analyse PESTEL

Le modèle PESTEL répartit les facteurs environnementaux influençant l'activité de l'entreprise en six grandes catégories : politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales. Les influences politiques soulignent le rôle des pouvoirs publics. Ce modèle met l'accent sur le fait que la stratégie ne doit pas se contenter de prendre en compte les aspects économiques : la dimension non marchande de l'environnement ne doit pas être négligée. (Johnson et al., 2014)

➤ **Facteurs politiques**

Soulignent le rôle des pouvoirs publics et le degré d'interventionnisme de l'état dans le secteur d'activités étudié. L'état étant souvent un acteur économique majeur, par exemple en tant que client, fournisseur ou financeur.

➤ **Facteurs économiques**

Correspondent à des facteurs macroéconomiques tels que les taux de change, les différentiels de taux de croissance, l'évolution du PIB ou encore les cycles d'activité. Toute entreprise doit comprendre de quelle manière la prospérité générale de l'économie influence ses propres marchés.

➤ **Facteurs sociologiques**

Incluent les évolutions culturelles et démographiques : vieillissement de la population, pyramide des âges, espérance de vie...

Les évolutions culturelles peuvent également poser des défis stratégiques : de nouvelles postures éthiques questionnent ainsi des stratégies jusqu'ici implicitement acceptées dans les services financiers.

➤ **Facteurs technologiques**

Correspondent selon l'environnement étudié à l'impact d'innovations. Les nouvelles technologies peuvent susciter des opportunités pour certains et des menaces pour d'autres.

➤ **Facteurs écologiques**

Pollution, recyclage, réchauffement climatique, etc. De nouvelles réglementations peuvent entraîner des coûts supplémentaires mais également déboucher sur de nouvelles activités.

➤ **Facteurs légaux**

Synthétisent les contraintes juridiques, les normes de sécurité, les restrictions qui peuvent toucher les activités. Réciproquement, c'est grâce à des évolutions légales que des marchés historiquement fermés peuvent être ouverts à la concurrence, ce qui offre des opportunités inédites pour de nouveaux entrants.

1.1.1.2 Analyse BCG

- **Définition**

La matrice BCG est un outil de gestion de portefeuille développé par Boston Consulting Group dans les années 1960, elle a pour principe de positionner chacun des DAS « Domaines d'Activités Stratégiques » sur deux axes :

➤ **La part de marché relative du DAS**

C'est-à-dire le fait qu'il soit ou non leader sur son marché, elle se calcule par le ratio : part de marché de l'entreprise / part de marché du principal concurrent.

➤ **Le taux de croissance du marché**

Le but étant de situer chaque DAS par rapport au cycle de vie d'un produit (en croissance, en déclin ou en phase de maturité).

Une part de marché élevée et une forte croissance sont bien entendue attractives, néanmoins une forte croissance nécessite des investissements tout aussi forts pour pouvoir pleinement profiter des avantages de cette croissance. Il doit donc y avoir un équilibre du portefeuille pour que les DAS à faible croissance puissent financer les DAS dont le marché est en développement.(Johnson et al., 2014)

- **Représentation de la matrice BCG**

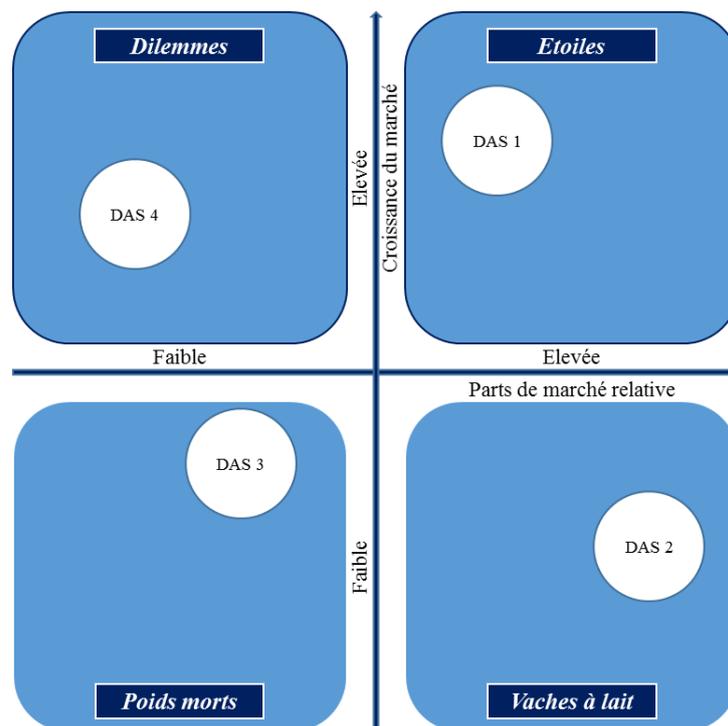


Figure 1 : Matrice BCG (Johnson et al., 2014)

- **Les vaches à lait**

Croissance faible, part de marché élevée, ce type de DAS où l'entreprise est leader nécessite des investissements limités le marché étant mature et stable. Les vaches à lait sont utilisées pour financer le reste des activités.

- **Les étoiles**

Avec une croissance forte et une part de marché élevée, ce type de DAS nécessite des investissements lourds pour permettre à l'entreprise de garder sa position de leader.

- **Les dilemmes**

Forte croissance avec une faible part de marché, ce type de DAS est suiveur, il peut être intéressant d'investir lourdement dans ce type de DAS (notamment grâce aux vaches à lait) afin d'en faire une étoile, néanmoins, le retour sur investissement est incertain.

- **Les poids morts**

Type de DAS suiveur à faible croissance ou en déclin sur un marché statique, il est recommandé de mettre fin à ce type de DAS consommateur en temps et en ressources.

1.1.1.3 Analyse SWOT

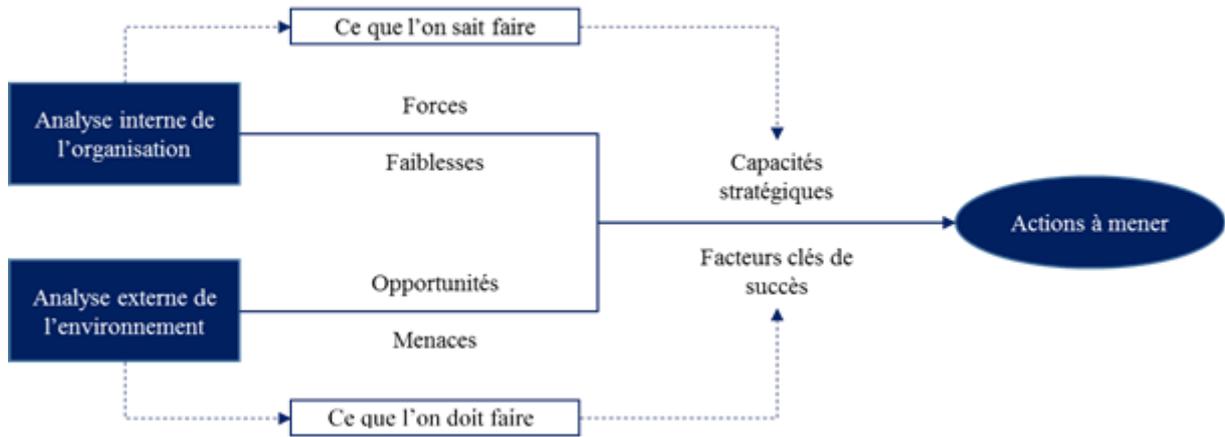


Figure 2 : Schéma représentant l'approche de l'analyse SWOT (Johnson et al., 2014)

Acronyme de *Strengths* « Forces », *Weaknesses* « Faiblesses », *Opportunities* « Opportunités », *Threats* « Menaces », cette méthode a pour principe de regrouper les conclusions de l'analyse interne et externe de l'entreprise en Forces, Faiblesse, Opportunités et Menaces en vue d'en déduire ses capacités stratégiques ainsi que les facteurs clés de succès à partir desquels découleront les actions stratégiques à entreprendre pour atteindre les objectifs voulus.

- **Représentation de l'analyse SWOT**

Tableau 1 : Modèle d'une matrice SWOT (Johnson et al., 2014)

	Facteurs Positifs +	Facteurs Négatifs -
Axe Interne	<p style="text-align: center;"><i>Forces</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ressources possédées et/ou compétences détenues conférant un avantage concurrentiel 	<p style="text-align: center;"><i>Faiblesses</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Manque d'un, voire plusieurs facteurs clés de succès ou bien face aux concurrents.
Axe Externe	<p style="text-align: center;"><i>Opportunités</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • L'environnement de l'entreprise peut présenter certaines zones de potentiel à développer. Il convient de les identifier. 	<p style="text-align: center;"><i>Menaces</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • certains changements en cours ou à venir, peuvent avoir un impact négatif sur les activités de l'entreprise.

1.1.2 Stratégies génériques de Porteur

Proposées par Michael Porter en 1980, elles modélisent les principales stratégies que peuvent adopter les entreprises dans chacun de leurs DAS afin de constituer un avantage concurrentiel.

Tableau 2 : Stratégies génériques de porter (Porter, 1982)

		Avantage Stratégique	
		Lié au coûts	Lié à la différenciation
Cible	Large	Domination par les coûts	Différenciation
	Etroit	Concentration (niche)	

Michael Porter distingue ainsi entre deux types d'avantages concurrentiels : des coûts moins élevés que la concurrence, ou la différenciation de l'offre. De ce raisonnement sont nées les 3 stratégies génériques :

- Domination par les coûts.
- Domination par la différenciation.
- Domination par la concentration.

• Caractéristiques des postures stratégiques de Porter

Tableau 3 : Caractéristiques de postures stratégiques de Porter (Chereau & Meschi, 2018)

	Domination par les coûts	Différenciation	Concentration
Ressources et compétences requises	<ul style="list-style-type: none"> • Investissement permanent en capital • Ingénierie Process • Monitoring intensif des activités • Conception centrée sur la productivité • Système de distribution à faible coûts 	<ul style="list-style-type: none"> • Compétence marketing • Ingénierie produit • Créativité • Image de qualité et de leadership technologique • Coopération étroite entre les acteurs du réseau de valeur 	Combinaison des ressources et compétences requises centrée sur le segment ciblé
Configuration organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle et maîtrise des coûts • Reporting fréquent • Formalisation de l'organisation des responsabilités • Objectifs et évaluation de la performance sur des critères quantitatifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte coordination entre R&D produit et process • Evaluation qualitative et incitative de la performance • Infrastructures et équipements configurés pour accueillir des ressources qualifiées et créatives 	Combinaison des ressources et compétences requises centrée sur le segment ciblé
Formule de profit	<ul style="list-style-type: none"> • Faible coûts pour capter le client • Economie d'échelle • Externalisation des activités à faible valeur ajoutée 	<ul style="list-style-type: none"> • Fidélité des clients pour compenser le coût élevé de leur acquisition • Forte valeur d'estime valorisée par une marge plus élevée 	Combinaison des ressources et compétences requises centrée sur le segment ciblé

1.1.3 Typologie de Miles & Snow

Miles et Snow ont envisagé la stratégie comme un ensemble de décisions par lesquelles une unité d'affaires stratégique « strategic business unit » aligne ses processus de gestion avec son environnement (Raymon E & Charles C, 1978), à partir de ce raisonnement ainsi que sur la base d'études de terrain, 4 profils stratégiques ressortent : *le Défenseur, Le Prospecteur, L'Analyseur, Le Réacteur.*

- **Caractéristiques des postures stratégiques de Miles & Snow**

Tableau 4 : Caractéristiques de postures stratégiques de Miles & Snow (Chereau & Meschi, 2018)

	<i>Défenseur</i>	<i>Prospecteur</i>	<i>Analyseur</i>
<i>Stratégie Produit / Marché</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Portefeuille limité et stable sur un marché stable • Economies d'échelle et innovation process • Croissance par gain de parts de marché 	<ul style="list-style-type: none"> • Portefeuille large et évolutif sur des marchés divers • Innovation produit et réactivité aux opportunités de marché • Ouverture de marché en pionnier 	<ul style="list-style-type: none"> • Portefeuille à la fois stable pour certaines familles et évolutif pour d'autres • Innovation produit et adaptation des process • Suiveur avec produits améliorés
<i>R&D</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Compétences en process • Amélioration des produits existants 	<ul style="list-style-type: none"> • Compétence en conception de produits • Recherche marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptation produit et process
<i>Production</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gros volumes • Productivité par process dédiés 	<ul style="list-style-type: none"> • Process et équipements flexibles et adaptables 	Travail par projet avec capacité de changer rapidement pour une production à faible coûts
<i>Structure Organisationnelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Structure fonctionnelle (verticale) • Fonctions dominantes : production et finances 	<ul style="list-style-type: none"> • Transversale (Management par projets) • Fonctions dominantes R&D produit et marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Matricielle (fonction par projet) • Fonctions dominantes Production, marketing et développement de produits
<i>Processus de contrôle</i>	Centralisé et management par la planification	Décentralisé et management par la performance	<ul style="list-style-type: none"> • Management par la planification pour les BU stables • Management par la performance pour les projets
<i>Processus de planification</i>	Planification → Action → Evaluation	Evaluation → Action → Planification	Planification → Action → Evaluation Evaluation → Planification → Action

Quant à la posture « Réacteur », les entreprises de ce type sont hésitantes dans leur approche, de sorte qu'elles ne prospèrent pas du tout, ces entreprises ne suivent aucune stratégie spécifique, elles ne font que réagir aux opportunités et aux menaces qui se présentent.

1.1.4 Stratégie et innovation

La mise en œuvre de la stratégie d'une entreprise requiert des choix stratégiques solides quant aux capacités qui doivent être développées et au type de technologie et d'organisation au services de ces capacités. Dans le contexte d'hyper compétition qui caractérise la plupart des secteurs d'activité, il s'agit pour les entreprises de mettre en œuvre des stratégies concurrentielles adaptatives ou l'innovation joue un rôle central alliant à la fois diversité et cohérence des options stratégiques.

S'appuyant sur les résultats de nombreux travaux, il est admis que la relation entre la stratégie conduite par les entreprises et leurs pratiques de l'innovation est l'une des variables clé de leur performance économique.(Zahra & Covin, 1994)

Nous pouvons donc dire que l'environnement de marché et les ressources possédées influencent les choix stratégiques de l'entreprise et que ces mêmes choix déterminent le type d'innovation à mener. En d'autres termes la stratégie conditionne l'innovation et il existe des alignements stratégie/innovation préférables à d'autres.(Chereau & Meschi, 2018)

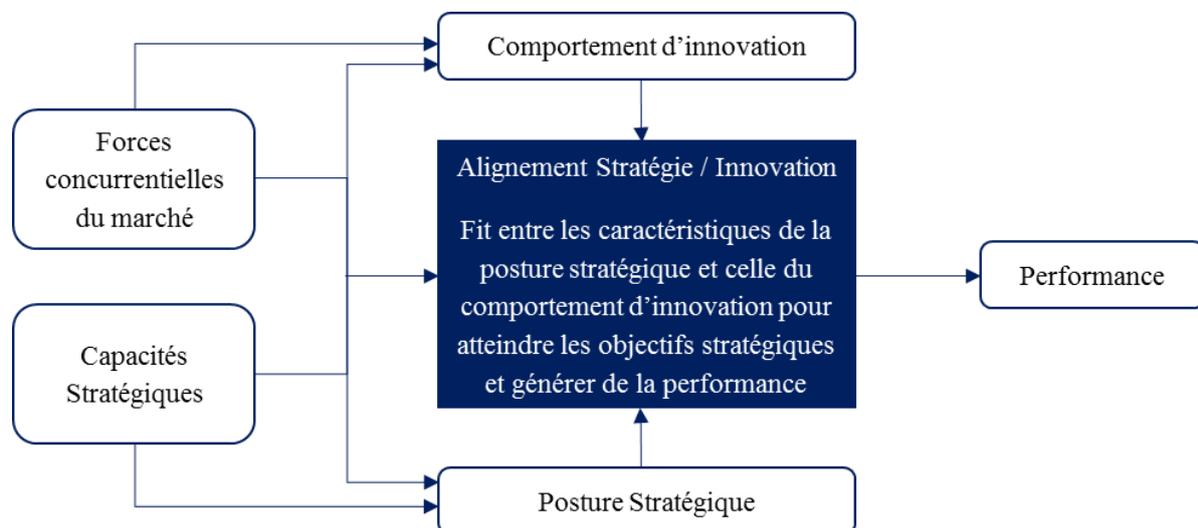


Figure 3 : Les alignements Stratégie / Innovation en contexte(Chereau & Meschi, 2018)

- **Test du fit stratégie / innovation**

Les typologies stratégiques génériques de Porter ou de Miles & Snow sont des cadres particulièrement adaptés à une démarche prédictive entre choix stratégiques et comportement d'innovation pour générer l'avantage concurrentiel. Ces deux méthodes sont complémentaires, ainsi Porter propose une approche de la stratégie tournée vers l'environnement externe basé sur le choix du positionnement vis-à-vis de ses clients ou de la concurrence, tandis que Miles & Snow soumettent une approche basée sur les choix entrepreneuriaux, technologiques et organisationnels de l'entreprise.

Chaque profil stratégique se voit donc attribué un profil prédictif idéal en matière de comportement d'innovation en termes de nature de source ou d'activité d'innovation.(Chereau & Meschi, 2018)

Le tableau suivant dresse une liste des associations prédictives du fit stratégie / innovation combinant les typologies de Porter et de Miles & Snow :

Tableau 5 : Les associations stratégie et innovation (Chereau & Meschi, 2018)

<i>Fit Stratégie / Innovation</i>			<i>Profils Stratégiques</i>			
			Défenseur par les coûts	Défenseur par la différenciation	Prospecteur	Analyseur
<i>Type d'innovation</i>	Source d'innovation	Technology push	3	2	1	2
		Market pull	1		3	3
	Nature de l'innovation	Incrémentale	3	3		3
		Radicale	1		3	2
		De Soutien	3	3	1	3
	Activité de l'innovation	Disruptive			3	2
		Procédé	3	2	1	2
		Produit	1	2	3	2
		Marketing	1	1	2	3
	Objectif de l'innovation	Organisationnelle			2	3
		Compétitivité par les prix	3	1		1
		Qualité supérieure de l'offre		3	2	3
		Ouverture de nouveaux marchés			3	2

1.2 Pilotage de l'innovation

1.2.1 Définition de l'innovation

L'innovation a toujours été défini différemment selon la personne qui la définit, au fil du temps elle a donc eu plusieurs définitions :

- **Selon l'OCDE**

L'innovation est la mise en œuvre de produits (biens ou services) ou de processus nouveaux ou considérablement améliorés, de nouvelles méthodes de marketing ou de nouvelles méthodes d'organisation dans les pratiques commerciales, le travail organisationnel ou les relations extérieures. (OCDE, 2005)

- **Selon Frank Barnu**

L'innovation est la mise en œuvre réussie économiquement sur un marché d'une idée nouvelle pour ce marché. (Barnu, 2010)

- **Selon Arnaud Groff**

Pour une entreprise, l'innovation est la capacité à créer de la valeur en apportant quelque chose de nouveau dans un domaine donné tout en s'assurant que l'appropriation de cette nouveauté se fasse de manière optimale. (Groff, 2009)

1.2.2 Typologie d'innovation

De nombreuses typologies ont été proposées pour identifier l'innovation (Chereau & Meschi, 2018), de par :

- **Sa nature** : incrémentale, radicale.
- **Sa source** : opportunité technologique ou de marché.
- **Son type d'activité** : de produit, de procédé, de marketing, organisationnelle.

Ainsi pour pouvoir performer à un niveau organisationnel il faut savoir établir un lien entre les différentes catégories d'innovation que de prendre chaque catégorie individuellement. (Damanpour, 1991)

L'innovation est donc un processus qui relie différents types de connaissances pour aboutir sur de nouvelles connaissances (Tidd et al., 2005) qui affecteront l'environnement de l'entreprise qu'il soit interne ou externe. L'association de ces connaissances est appelée évolution, elle peut être mineur ou majeur selon le degré de nouveauté de l'association.

La figure ci-dessous illustre cette graduation dans les différents degrés de combinaison et de nouveauté résultant de ces associations.

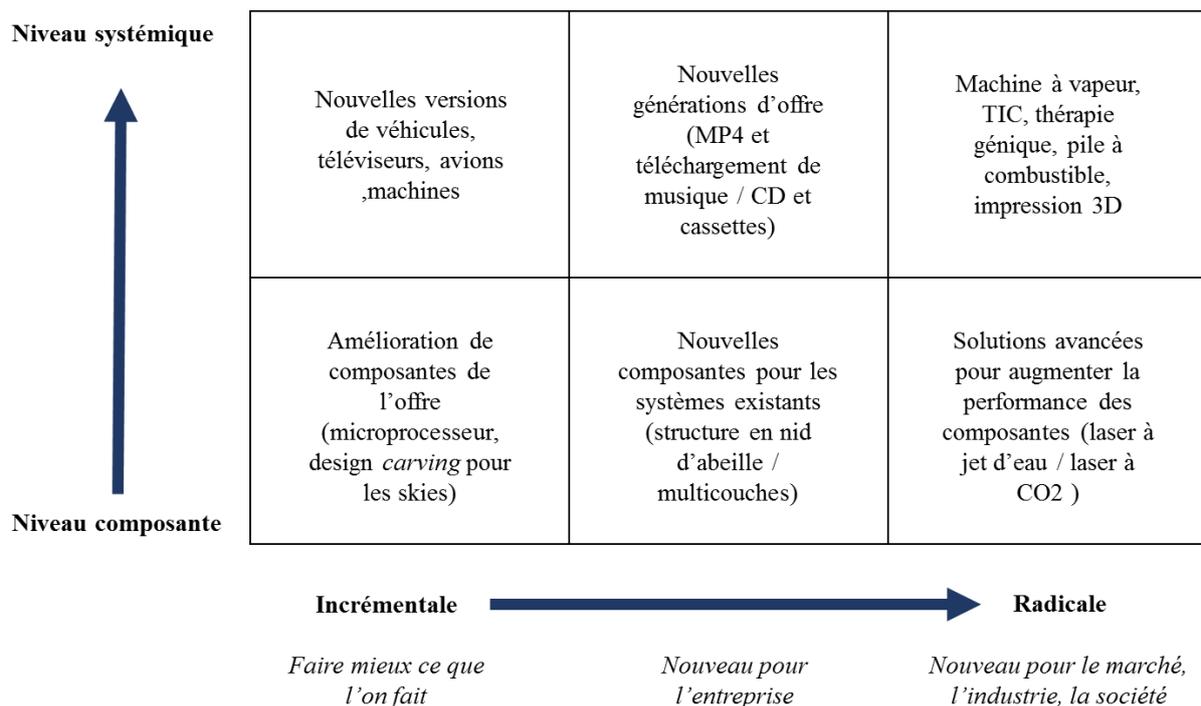


Figure 4 : Les dimensions de l'innovation (Tidd et al., 2005)

Le management de l'innovation étant en constante évolution il devient difficile d'être certains de la performance et de la réalité même de l'innovation obtenue. Le résultat principal déduit par les entreprises est que la configuration organisationnelle joue un rôle majeur dans le processus d'innovation et l'évolution de ses connaissances. De fait lorsque l'innovation est au centre de l'intérêt les acteurs concernés peuvent échanger et intégrer les nouvelles connaissances pour nourrir la posture stratégique. Cependant, dans le cas où l'innovation doit

trouver sa place au niveau systémique de l'organisation (Henderson & Clark, 1990) il peut arriver que la configuration organisationnelle ne soit pas adaptée et nuise à la performance d'innovation de l'entreprise.

La figure ci-dessous représente les liens entre le niveau de proximité ou d'éloignement des connaissances nécessaires à l'innovation et le degré de proximité ou d'éloignement de l'innovation par rapport à la proposition de valeur existante :

Cœur de la proposition de valeur existante	<p>• Innovation modulaire</p> <p>Une composante importante de la proposition de valeur est fortement modifiée mais cela ne modifie pas le processus pour générer la proposition de valeur.</p> <p>Il s'agit d'acquérir de nouvelles connaissances dans le même domaine.</p>	<p>• Innovation discontinue</p> <p>La proposition de valeur et les règles du jeu pour la générer sont modifiées. Le champ des possibles est vaste pour de nouveaux entrants .</p>
	<p>• Innovation incrémentale</p> <p>Les règles du jeu sont claires et inchangées.</p> <p>Il s'agit d'améliorer la proposition de valeur existante en utilisant les connaissances et ressources sur lesquelles elle repose.</p>	<p>• Innovation architecturale</p> <p>La proposition de valeur est améliorée pour s'adapter à divers groupes d'utilisateurs et les moyens pour la générer sont articulés différemment selon ces utilisateurs. Il s'agit de reconfigurer le processus d'innovation en sourçant et en utilisant les connaissances différemment</p>
Renforcement de la proposition de valeur	Relations inchangées	Relations modifiées

Figure 5 : Les enjeux de l'innovation (Chereau & Meschi, 2018)

1.2.2.1 Innovation par nature

Clayton M. Christensen distingue, pour sa part, deux profils fondamentaux de nature d'innovation (Christensen, 1997) :

- **L'innovation de soutien (incrémentale)** : elle fait référence à l'innovation qui se produit de manière progressive, souvent en réponse aux demandes des clients et du marché ou aux améliorations technologiques.
- **L'innovation de rupture (disruptive)** : elle fait référence aux innovations et aux technologies qui rendent des produits et services coûteux ou sophistiqués accessibles et plus abordables pour un marché plus large. Le terme fait référence à l'utilisation d'une technologie qui bouleverse une structure.

Les innovations de soutien sont majoritairement utilisées par les entreprises qui sont bien ancrées sur le marché ciblé par l'innovation. Contrairement aux innovations de rupture qui sont

exploitées par les nouveaux pénétrants sur le marché et dont l'orientation stratégique consiste à tirer parti de nouvelles opportunités technologiques ou de marché.

Toujours selon Christensen les innovations de rupture émergent naturellement des besoins des clients les moins exigeants. En effet, les grandes entreprises ont tendance à ignorer la clientèle de l'entrée de gamme de leurs offres aux profits des clients les plus exigeants et profitables. Ce choix de segmentation peut engendrer deux problèmes :

- Les entreprises développent des propositions surévaluées pour des clients qui ne sont pas réellement intéressés par les améliorations proposées et donc ne sont pas prêts à payer plus pour un produit ou un service dont les caractéristiques sont jugées superflues.
- Il offre la possibilité à ses concurrents de capter les clients les moins exigeants en usant d'innovation de rupture.

L'incapacité des entreprises existantes de tirer parti des innovations de rupture n'est pas dû à un manque de ressource ou à un manque managérial mais surtout de leur incapacité à remettre en cause un business model dont l'efficacité repose sur une configuration spécifique, alors qu'il est la signature caractéristique de la posture stratégique d'une entreprise.

Pour remédier à cela, les grandes entreprises ont tendance à reprendre le contrôle du marché en acquérant le nouvel entrant initiateur d'innovation, ou encore en initiant une auto-rupture en interne en mobilisant des unités à l'exploration d'idées innovantes potentiellement porteuse de rupture(Chereau & Meschi, 2018).

De nombreux travaux ont complété ceux de Clayton M. Christensen et traitent de la relation entre la configuration organisationnelle de l'entreprise et la nature de l'innovation poursuivie. Ces travaux ont réussi à démontrer l'impact négatif des stratégies de domination par les coûts sur la probabilité d'innover en dehors du réseau de valeur chez les PME manufacturières qui privilégient ainsi l'innovation de soutien. Cependant, les stratégies de différenciation ont un effet déterminant sur la capacité à innover au sein mais aussi en dehors du réseau de valeur et aussi sur le degré de nouveauté de l'innovation(Becheikh et al., 2006).

1.2.2.2 Innovation par sa source

Dans les années 1970, il y'a eu de nombreux débats d'experts concernant la proposition de valeur et la performance associées aux innovations suscitées par *la technology push* et le *market pull* :

- ***Technology push (techno-push)*** : Ce sont les innovations qui partent de l'invention technologique pour aller vers le marché. C'est implicitement le type d'innovation qui fut en arrière-plan des travaux des économistes pendant longtemps. Le point critique est alors de trouver des applications pertinentes pour l'innovation (Wikipedia, 2021).
- ***Market pull (demand pull)*** : Ce sont les innovations qui partent de besoins identifiés sur le marché. Le problème n'est alors plus de trouver des applications à l'innovation mais de s'assurer qu'elle permettra de se différencier suffisamment des concurrents(Lenfle & Midler, 2008).

Les débats ont alors abouti à une convergence des avis quant à la source de l'innovation montrant que les innovations radicales sont majoritairement *technology push*, alors que les innovations incrémentales sont principalement *market pull* (Rosenthal, 2006).

D'autres études portant sur la typologie des utilisateurs de l'innovation ont montré que l'innovation *technology push* peut être déterminée par le marché, cette innovation est alors souvent générée par les *lead users*, ce sont des utilisateurs qui expriment des besoins spéciaux en amont et qui sont susceptibles d'aider à faire naître des solutions technologiques pour satisfaire ces besoins. L'entreprise doit alors identifier les *lead users* (Lettl, 2007).

L'innovation centrée sur les utilisateurs dite *user-driven* selon le terme anglo-saxon, a aussi contribué à identifier les *lead users* de par les différentes études qui ont été mené sur le sujet, mais elles ont aussi permis de compléter la méthode visant à identifier des opportunités d'innovation radicale et à développer des innovations *user-driven* permettant d'en tirer le meilleur parti (Urban & Von Hippel, 1988), cette méthode est aujourd'hui structurée en quatre phase (Chereau & Meschi, 2018) :

- **Phase 1** : L'entreprise définit des objectifs d'innovation et forme une équipe pluridisciplinaire (R&D, marketing, commercial, production, etc.) pour concevoir ses solutions cibles. Cette pluridisciplinarité est indispensable pour assurer la cohérence des solutions proposées en termes de positionnement stratégique et d'approche de l'entreprise.
- **Phase 2** : L'équipe détermine les principaux besoins et tendances en matière d'orientation. Le terme « tendance » désigne un aspect sur lequel les *lead users* sont particulièrement avancés par rapport aux principaux clients du marché. Les tendances sont généralement sélectionnées sur la base de rapports d'experts, d'informations provenant de forums en ligne ou de groupes de réflexion, mais également sélectionnées à partir de documents de recherche, bien que moins courants.
- **Phase 3** : C'est l'étape pour déterminer les principaux utilisateurs. Ici, les individus qui sont à la pointe des tendances et ont un fort intérêt personnel à bénéficier des innovations à développer sont identifiés. Les techniques les plus récentes de sélection de ces utilisateurs utilisent la méthode pyramidale. Il s'agit d'abord, parmi un nombre restreint d'utilisateurs, d'identifier ceux qui, selon eux, ont de réels besoins que les solutions existantes ne couvrent pas et qui sont à la pointe de la tendance. Ces utilisateurs sont ensuite contactés et le même processus est appliqué jusqu'à ce que les utilisateurs identifiés apparaissent comme suffisamment avant-gardistes.
- **Phase 4** : L'entreprise organise deux à trois jours de réunions de travail avec des utilisateurs clés sélectionnés. L'équipe multidisciplinaire de l'entreprise participe à ces réunions, qui incluent des techniques telles que le brainstorming et les groupes de discussion. Il est appliqué pour tirer parti du potentiel créatif des participants. Avant ces réunions, il est important de définir des règles de propriété intellectuelle afin que les entreprises puissent bénéficier des idées et concepts futurs et mener une commercialisation sans risque de poursuites judiciaires. Dans la plupart des cas, les *lead users* sont libres de proposer leurs idées, espérant bénéficier de l'innovation qui en résulte.

1.2.2.3 Innovation par type d'activité

Comme mentionné précédemment, lorsque les entreprises adoptent l'innovation, le processus auquel elles participent affecte toutes les autres parties de l'organisation et tous les aspects des opérations. Ces innovations visent à générer des avantages concurrentiels ou à améliorer l'efficacité des organisations existantes en réponse aux changements de l'environnement interne ou externe, ou en tant que mesures préventives qui affectent l'environnement. La définition de l'innovation fournie par le Manuel d'Oslo couvre cette approche du comportement innovant de l'entreprise, des activités innovantes et des objectifs associés. Le manuel nous fournit donc quatre définitions des types d'activités d'innovations (OCDE, 2005) :

- **L'innovation de produit** est « *l'introduction d'un bien ou un service nouveau ou sensiblement amélioré par rapport à ses caractéristiques ou à ses utilisations prévues. Cela comprend des améliorations significatives des spécifications techniques, des composants et des matériaux, du logiciel intégré, de la convivialité ou d'autres caractéristiques fonctionnelles* » elle vise à fidéliser ou à tirer profit des clients existants sur les marchés existants grâce à la nouveauté et à la différenciation.
- **L'innovation de procédé** quant à elle est « *la mise en œuvre d'une méthode de production ou de livraison nouvelle ou considérablement améliorée. Cela inclut des changements importants dans les techniques, les équipements et/ou les logiciels* » Les innovations de processus peuvent être destinées à réduire les coûts unitaires de production ou de livraison, à augmenter la qualité, ou à produire ou à livrer des produits nouveaux ou considérablement améliorés. De nombreuses études soulignent depuis longtemps que les objectifs commerciaux de l'entreprise, sa posture stratégique et les caractéristiques organisationnelles associées affectent la performance de l'innovation de produit ou de procédé. Il a été démontré que le *profil du prospecteur* développe naturellement des produits d'innovation, à moins que l'entreprise ne soit organisée verticalement, elle effectuera une analyse et une planification stratégique rigoureuses, et fonctionnera selon un processus d'information et de prise de décision centralisé. La situation des *entreprises défensives* est à l'opposé, privilégiant l'innovation de processus (Miller & Friesen, 1982).
- Le manuel d'Oslo définit aussi **l'innovation marketing** comme étant « *la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements importants dans la conception ou l'emballage du produit, le placement du produit, la promotion du produit ou la tarification* » Les innovations marketing visent à mieux répondre aux besoins des clients, à ouvrir de nouveaux marchés ou à repositionner le produit d'une entreprise sur le marché
- **L'innovation organisationnelle** est « *la mise en œuvre d'un nouveau mode d'organisation dans les pratiques commerciales, l'organisation du travail ou les relations extérieures de l'entreprise* » La différence entre l'innovation organisationnelle et les autres changements organisationnels est qu'elle est la mise en place d'un nouveau modèle d'organisation qui n'a pas encore été utilisé dans l'entreprise, ou le résultat de choix stratégiques majeurs. L'innovation dans les pratiques commerciales passe par la mise en place de nouvelles méthodes d'organisation et de nouveaux processus de gestion

des opérations commerciales (nouveau CRM, nouvelles politiques de gestion de la qualité, etc.). Quant à l'innovation dans l'organisation du travail, elle passe par la mise en place d'un nouveau modèle de partage des responsabilités et de prise de décision entre les salariés et les différentes unités de l'entreprise, ou la réorganisation de la chaîne de valeur de l'entreprise. L'innovation dans les relations extérieures signifie de nouvelles façons d'organiser les relations avec d'autres entreprises ou institutions, telles que de nouveaux types de sous-traitance ou de nouvelles formes de coopération avec des intervenants externes (clients, centres de recherche, fournisseurs, etc.). Les exemples d'innovation organisationnelle incluent les systèmes ERP, le travail à distance, la gestion allégée, les communautés de pratique et la coopération entre les entreprises et les universités.

Les choix stratégiques à faire dépendent beaucoup de l'innovation choisie (organisationnelle, produit, marketing, procédé), cependant ces innovations s'enrichissent les uns des autres et se complètent comme le souligne Cécile Ayerbe (Ayerbe, 2012).

C'est alors qu'on comprend l'importance et la nécessité de l'alignement entre les choix stratégiques et les choix d'innovation. Miles et Snow indiquent que dépendamment de la posture stratégique générique il en résulte un comportement d'innovation spécifique (Miles & Snow, 1984).

1.2.3 Management de l'innovation

- **Définition**

Le management de l'innovation est défini par Joe Tidd, John Bessant et Keith K. Pavitt dans leur ouvrage *Managing Innovation* par « *un processus central qui consiste à renouveler ce que l'entreprise offre et les façons dont cette dernière génère et délivre cette offre* » (Chereau & Meschi, 2018).

L'enjeu est de savoir comment l'entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel grâce à l'innovation et utiliser cet avantage pour prospérer.

De manière générale le management de l'innovation passe par plusieurs phases dans le cadre du processus d'innovation :

- L'analyse continue et permanente des milieux interne et externe à l'entreprise en vue de détecter les opportunités de développement.
- La sélection des opportunités pertinentes ou allouer des ressources en alignement avec la posture stratégique de l'entreprise.
- L'allocation de ressources destinées à explorer les opportunités sélectionnées.
- L'initialisation du processus d'innovation de l'idée au lancement en tant que nouveau produit, nouveau procédé interne, nouvelle méthode de marketing ou nouvelle méthode organisationnelle destiné à générer l'avantage concurrentiel.
- L'optimisation de la captation de revenu issus de l'innovation développée.
- Lorsque l'avantage concurrentiel diminue, se reconfigurer pour exploiter l'innovation tout en explorant de nouvelles opportunités à développer.

- **Diagnostic du management de l'innovation**

Evaluer la capacité de l'entreprise à gérer l'innovation revient à établir une série de critères conditionnant sa performance en la matière. Tidd, Bessant et Pavitt propose de conduire un diagnostic de management de l'innovation en catégorisant les éléments entre les dimensions : *Stratégie, Processus, Organisation, Relations externes* et *capacité d'apprentissage*. (Tidd et al., 2005)

Le tableau ci-dessous illustre la démarche proposée :

Tableau 6 : Checklist diagnostic du management de l'innovation – adapté de (Tidd et al., 2005)

Comportement de management de l'innovation : description des pratiques de l'entreprise	Score 1= Pas du tout 7= Tout à fait
1- Les employés ont une vision claire de la façon dont l'innovation peut rendre l'entreprise concurrentielle	
2- Des processus existent pour aider au développement efficace de nouveaux produits de l'idée jusqu'au lancement	
3- La structure de l'organisation stimule l'innovation plus qu'elle ne l'empêche	
4- L'entreprise est fortement engagée dans la formation et le développement des compétences des employés	
5- Les objectifs de la stratégie d'innovation sont clairement communiqués et chacun les connaît en interne	
6- Les projets d'innovation sont en général finis dans les délais fixés et selon le budget prévu	
7- Les employés travaillent bien ensemble de façon transversale (inter départements)	
8- Il existe une revue de projet systématique afin de tirer les enseignements d'amélioration	
9- Les besoins des clients et des utilisateurs finaux sont bien compris	
10- Les employés sont pleinement conscients des compétences distinctives de l'entreprise (ce qui confère un avantage concurrentiel)	
11- La compréhension des besoins des clients est bien partagée par tous (pas uniquement par le marketing)	
12- Toutes les activités/unités de l'entreprise sont impliquée pour suggérer des idées d'amélioration de produits, de procédés ou de processus	
13- L'entreprise travaille régulièrement avec des universités ou des centres de recherche pour développer les connaissances	
14- L'entreprise apprend de ses échecs	

15- L'entreprise s'est structuré pour explorer et exploiter les opportunités de développement et réagir aux menaces (prévisionnelles, indicateurs clés)	
16- Il existe des mécanismes efficaces pour conduire et gérer l'innovation de l'idée à sa mise en œuvre	
17- La structure facilite la prise de décision rapide	
18- L'entreprise travaille étroitement avec ses clients pour explorer et développer de nouveaux concepts	
19- L'entreprise « benchmark » systématiquement ses produits, procédés et processus par rapport à ses concurrents	
20- Le management a une vision partagée de la façon dont l'entreprise se développera grâce à l'innovation	
21- L'entreprise est en permanence à la recherche d'opportunités de produits	
22- La communication est efficace et est à la fois descendante, ascendante et transversale	
23- L'entreprise collabore régulièrement avec d'autres entreprises pour développer de nouveaux produits ou procédés	
24- L'entreprise confronte et partage régulièrement ses idées avec celles d'autres entreprises pour apprendre	
25- Le management est particulièrement impliqué et soutient l'innovation	
26- Il existe des mécanismes pour intéresser toutes les parties prenantes internes dès le début du développement de nouveaux produits ou procédés	
27- Le système de primes et de reconnaissance valorise l'innovation	
28- L'entreprise développe les réseaux externes pour engranger de nouveaux savoirs	
29- L'entreprise sait diffuser en son sein les nouveaux savoirs acquis afin que tout le monde en bénéficie	
30- Il existe des processus de veille technologique et marché ainsi que d'analyse de leur impact sur la stratégie de l'entreprise	
31- Il existe un processus clair de sélection des projets innovants	
32- L'entreprise facilite et supporte l'intrapreneuriat	
33- L'entreprise a des liens étroits avec le système éducatif local ou national pour faire connaître ses besoins en compétences	
34- L'entreprise sait apprendre des autres entreprises ou organisations	
35- Les projets innovants de l'entreprise sont en lien étroit avec la stratégie	
36- La flexibilité des processus permet la conduite de petits projets de développement rapide de nouveaux produits	

37- Le travail en équipe est efficace	
38- L'entreprise travaille étroitement avec les « lead users »(KOL) pour développer de nouveaux produits ou services	
39- Le management de l'innovation est piloté par des indicateurs clés	

Tableau 7 : Evaluation des critères du diagnostic de management de l'innovation – adapté de (Tidd et al., 2005)

<i>Maitrise des dimensions du management de l'innovation</i>	<i>Score</i> <i>1= Pas du tout</i> <i>7= Tout à fait</i>
Stratégie Critères : 1, 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35	
Processus Critères : 2, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36	
Organisation Critères : 3, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37	
Relation externes Critères : 9, 13, 18, 23, 28, 33, 38	
Apprentissage Critères : 4, 8, 14, 19, 24, 29, 34, 39	

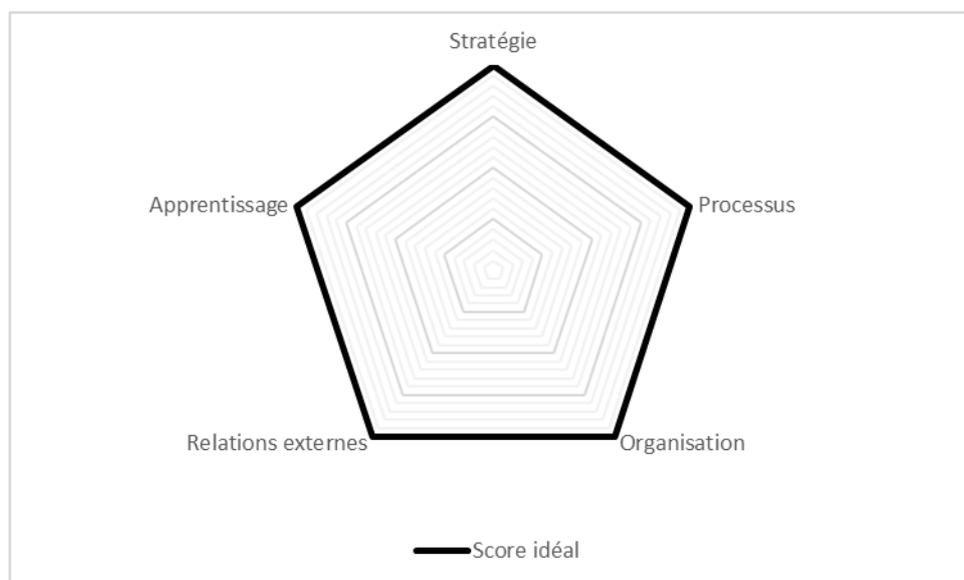


Figure 6 : Le radar diagnostic de management de l'innovation (Chereau & Meschi, 2018)

- **Profilage des capacités de management de l'innovation**

L'usage du diagnostic précédemment évoqué se doit d'être complété par le profilage de la capacité de l'entreprise en terme de management de l'innovation.

A partir des scores obtenus sur les critères : *Stratégie, Processus, Organisation, Relations externes et Apprentissage*, ce profilage met en lumière différents archétypes de capacité de management de l'innovation.

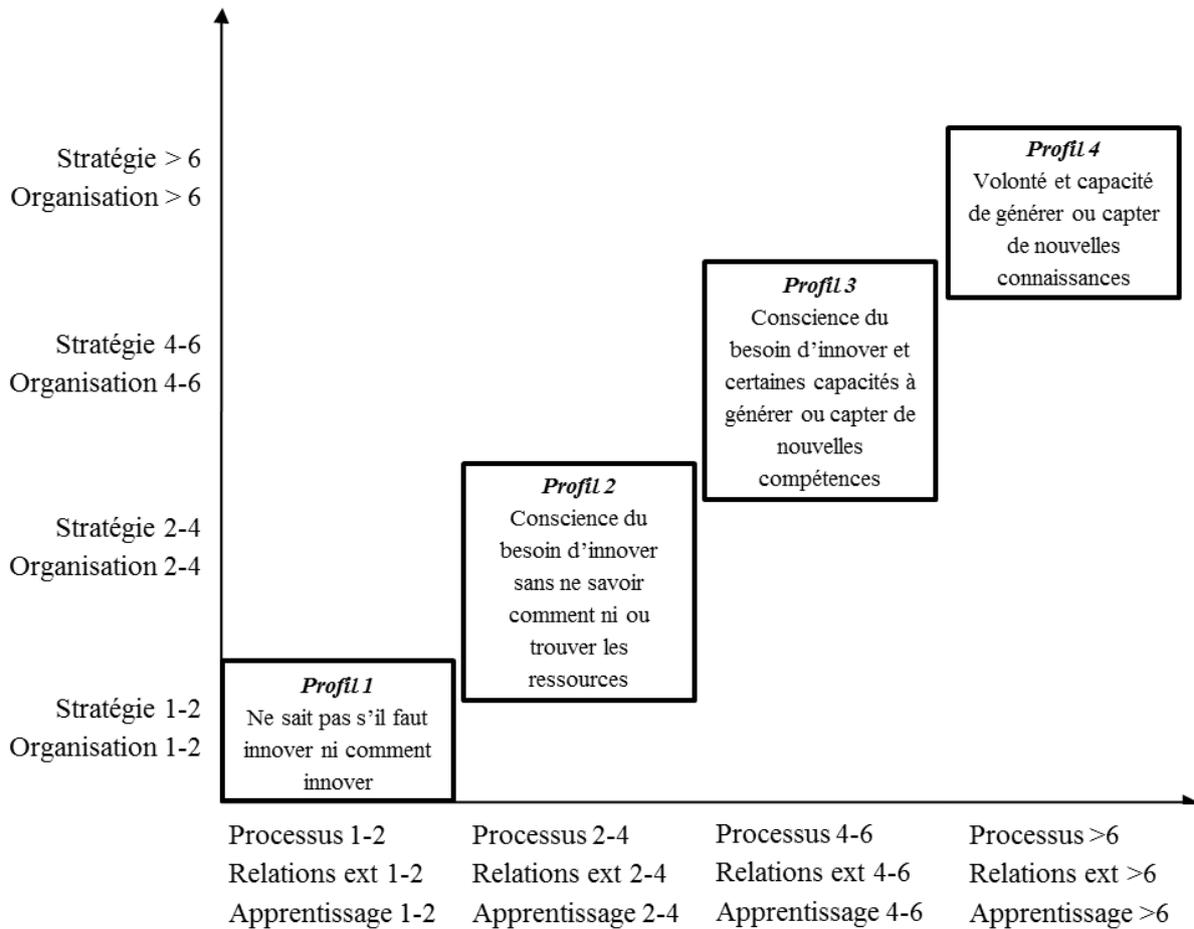


Figure 7 : Les profils de management de l'innovation (Tidd et al., 2005)

1.2.4 Processus d'innovation

Au moment où il y a une volonté stratégique de structurer l'innovation dans l'entreprise, le processus d'innovation est particulièrement utile pour séparer les activités relatives à la recherche d'idées et de concepts de celles consacrées au développement et à la mise en œuvre des produits innovants. Il est également appelé « pipeline de l'innovation ».

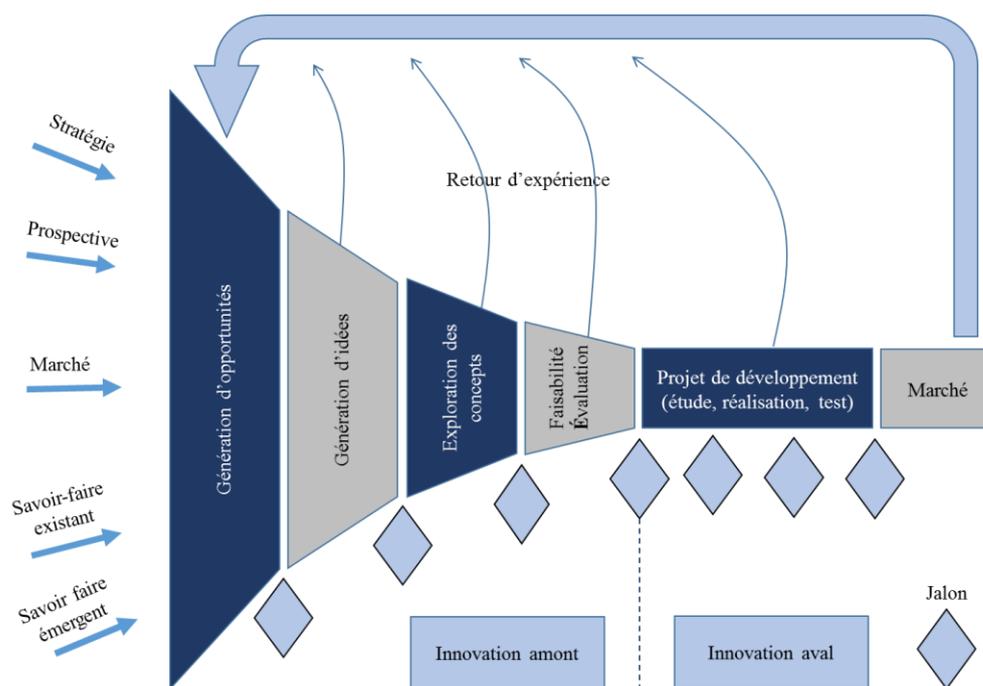


Figure 8 : Pipeline de l'innovation (Géraldine Benoit-Cervantes, 2016)

1.2.4.1 Phase du pipeline

- **Phase Amont (Innovation amont)**

Divisée en quatre étapes (Géraldine Benoit-Cervantes, 2016) :

- Génération d'opportunités
- Génération des idées
- Exploration de concepts
- Faisabilité et Evaluation

- **Phase Aval (Innovation Aval)**

Divisée en deux étapes :

- Développement du projet
- Mise sur le marché

Comme le souligne le Manuel d'Oslo : « l'aptitude des firmes à maintenir des liaisons efficaces entre les phases du processus d'innovation est un élément déterminant du succès (ou de l'échec) d'un projet d'innovation » (OCDE, 2005). C'est pourquoi il est nécessaire d'avoir un retour d'expérience après chaque étape du processus pour pouvoir s'améliorer en continu.

1.2.4.2 Stage Gate System

C'est une méthode qui permet de diviser chaque nouveau projet en étapes (stages) qui sont séparées par des portes (gates), et ce pour mettre sous contrôle le processus d'innovation et faciliter la prise de décision (Cooper, 1990).

Le processus stage se décompose en cinq étapes principales :

- Évaluation de la concrétisation ou non de l'idée et de sa faisabilité (*idea screen*)
- Définition et justification du produit retenu et planification (*second screen*)

- Développement et conception du produit, plan de production, essais, plan de production puis de lancement (*go to development*)
- Tests et validation en laboratoire et en usine, étude de marché (*go to testing*)
- Lancement, production, distribution et assurance qualité (*go to launch*)

Le Stage Gate System (Jalon) génère 3 types de décision pour l'idée :

- Avancer d'un cran dans le processus d'innovation ;
- Rester dans sa phase actuelle ;
- Être stoppé (ou mis en veille momentanément).

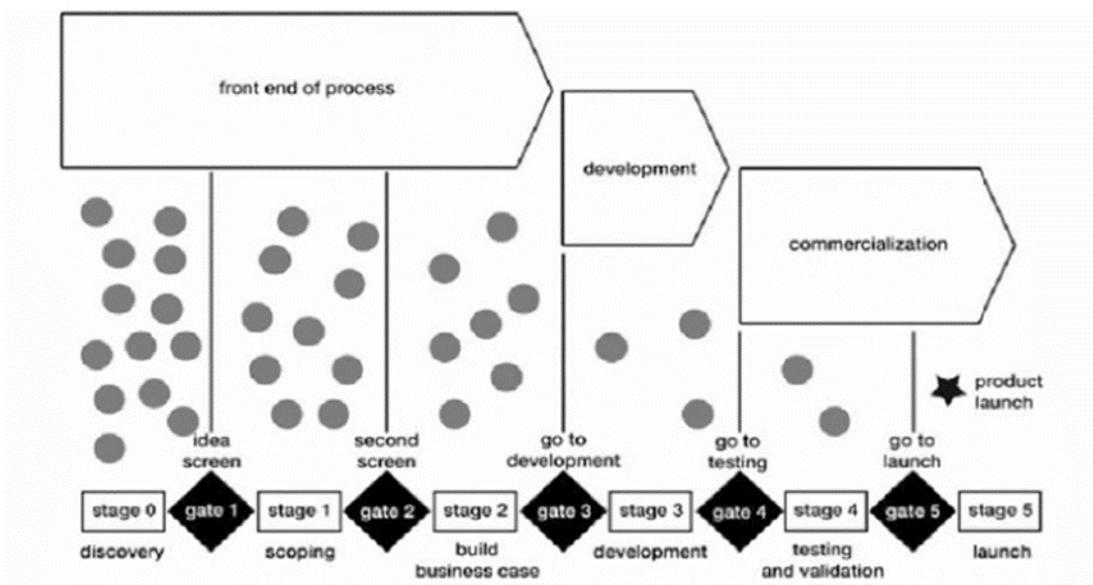


Figure 9 : Modèle de Stage Gate System (Cooper, 1990)

1.2.4.3 Comité de l'innovation

Le comité d'innovation s'occupe d'analyser tous les projets en cours d'exploration en phase amont et décide de faire passer les projets d'un état à un autre et donc est en charge de faire avancer les idées à travers les différentes étapes du processus en utilisant le Stage-Gate system.

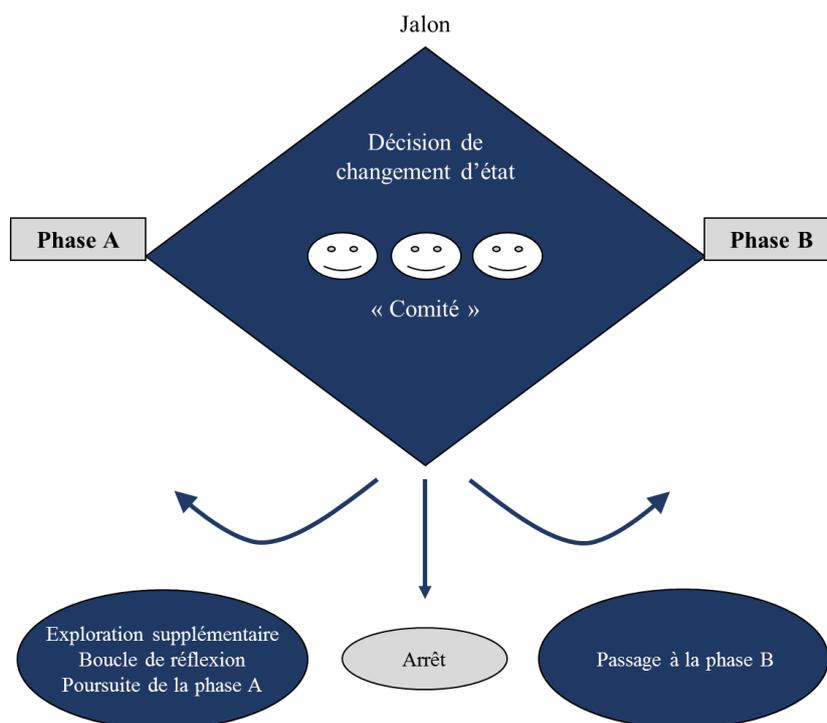


Figure 10 : Prise de décision du comité d'innovation (Géraldine Benoit-Cervantes, 2016)

1.2.5 Tableau de bord et suivi

1.2.5.1 Définition

Le tableau de bord est un ensemble de renseignements, statistiques et graphiques, permettant, dans une entreprise, de vérifier la bonne marche des différents services (LEBELLE, 2013).

Il est composé d'un échantillon réduit d'indicateurs, permettant au gestionnaire de se concentrer au maximum sur l'évolution des résultats, les écarts par rapport aux valeurs de référence (fixation d'objectifs, normes internes ou externes, et références statistiques) autant que possible en temps réel, ce qui permet donc d'évaluer la performance du service concerné.

1.2.5.2 Type de tableaux de bord

- **Tableau de bord stratégique :**

Le tableau de bord stratégique (ou prospectif ou équilibré) est un modèle de tableau de bord permettant de piloter la performance en s'appuyant sur la stratégie de l'entreprise et les facteurs clés de succès de l'activité

- **Tableau de bord opérationnel :**

Le tableau de bord opérationnel est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels permettant à un responsable d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations, et de prendre des décisions d'orientation de la gestion, afin d'atteindre les objectifs issus de la stratégie

- **Tableau de bord d'analyse interactive :**

Avec l'essor des technologies tactiles comme les smartphones ou les tablettes, elles se démocratisent de plus en plus. Ils sont conçus pour permettre l'accès à un ensemble de données, permettant aux utilisateurs de choisir et d'être responsables de la navigation entre tous les KPI disponibles. Ce faisant, ils transfèrent une partie de la charge de travail à l'utilisateur qui doit non seulement définir la logique de navigation, mais aussi reconstruire progressivement l'état de la situation mentalement.

1.2.5.3 Etapes de réalisation d'un tableau de bord

- **Définir les axes de progrès :**

Par définition, les tableaux de bord sont utilisés pour guider le processus de progression. Il s'agit en effet de prendre la bonne décision pour atteindre un niveau fixe. Par conséquent, il est clair que la première phase du projet doit déterminer et formaliser la portée qu'il doit avoir.

- **Préciser les points d'intervention :**

Seul un certain nombre de processus seront concernés par le tableau de bord. Il s'agit donc de déterminer les processus et activités pertinents, ainsi que les femmes et les hommes responsables qui en seront responsable.

- **Sélectionner les objectifs de performance :**

Chaque manager et chaque équipe indépendante est responsable de la formulation de la stratégie, c'est-à-dire que le leader peut réaliser la stratégie de la stratégie. Les objectifs de performance précisent les objectifs à atteindre localement pour compléter la stratégie ou la méthode de progression choisie.

- **Sélectionner les indicateurs de performance :**

Après avoir atteint cette étape, il faut choisir les indicateurs de performance les plus pertinents pour guider la prise de décision, afin qu'elle soit pleinement en phase avec : la stratégie poursuivie, le contexte spécifique, les besoins du décideur, et le plus important est la gestion des actions à entreprendre.

- **Structurer le tableau de bord :**

Tous les éléments pour construire un tableau de bord sont à disposition, ce qui en fait un bon transmetteur de sens et d'aide à la décision, il faudra donc respecter quelques règles pour la bonne utilisation :

- Le tableau de bord doit être facile d'utilisation
- Il doit être gardé à jour
- Il faut qu'il soit interactif

1.2.5.4 Indicateurs de performance

- **Définition**

Les KPI représentent un ensemble de mesures se concentrant sur les aspects de la performance organisationnelle qui sont les plus critiques pour le succès actuel et futur de l'organisation, c'est

un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par les décideurs.(Parmenter, 2010)

Les mesures de performance doivent être faciles à comprendre et à interpréter. Les responsables doivent savoir ce qui est mesuré, comment calculer et quel est l'objectif. Dans le même temps, ils doivent savoir comment fonctionne le mécanisme d'incitation à l'utilisation des KPI. Les responsables peuvent ainsi savoir ce qu'ils doivent faire pour que les résultats évoluent dans une direction positive. Les KPI complexes constitués d'index, de rapports ou de calculs multiples sont difficiles à comprendre et il est difficile de prendre des mesures correctives.

- **Caractéristiques des KPIs**

Un KPI doit avoir les caractéristiques suivantes(Parmenter, 2010) :

- **La fiabilité** : il faut qu'il soit mesuré.
- **La validité** : il faut être sûr de ce qu'on mesure
- **La sensibilité** : il faut savoir comment réagit le KPI
- **L'objectivité** : il faut qu'il soit indépendant de ceux qui sont observés
- **La prédictibilité** : il faut pouvoir prédire le futur en utilisant les données passées
- **L'intelligibilité** : il faut qu'il soit facilement compréhensible

- **Types de KPIs**

Les KPIs sont catégorisés comme suit (Parmenter, 2010) :

- **Indicateurs quantitatifs :**

Les indicateurs quantitatifs sont les KPI les plus simples. Ils se mesurent uniquement par un nombre. Il existe deux types d'indicateurs quantitatifs - continus et discrets. Les indicateurs quantitatifs continus peuvent prendre n'importe quelle valeur sur une plage. Les mesures quantitatives discrètes comprennent des éléments tels que les plaintes, les accidents et les échelles d'évaluation.

- **Indicateurs qualitatifs**

Les indicateurs qualitatifs ne se mesurent pas par des chiffres. C'est une caractéristique d'un processus ou d'une décision commerciale. Des exemples d'indicateurs de performance clés qualitatifs incluent les opinions, les propriétés et les caractéristiques.

- **Indicateurs avancés :**

Les indicateurs avancés sont utilisés pour prédire le résultat d'un changement dans un processus et confirmer les tendances à long terme des données. On peut citer comme exemple les indicateurs suivants :

- Nombre de nouveaux brevets
- Nombre de nouvelles innovations
- Perception du service client

- **Indicateurs retardés :**

Les indicateurs de retard sont utilisés pour mesurer les résultats à la fin d'une période de temps pour réfléchir au succès ou à l'échec d'une initiative. Ils sont souvent utilisés pour évaluer les performances historiques. On peut citer comme exemple les indicateurs suivants :

- Le nombre total de contacts clients
- Le nombre total d'incidents survenus durant une période de temps donnée
- **Indicateurs d'entrée :**
Les indicateurs d'entrée sont utilisés pour mesurer les ressources utilisées au cours d'un processus métier. Ils sont nécessaires pour suivre l'efficacité des ressources.
- **Indicateurs de processus :**
Les indicateurs de processus sont utilisés spécifiquement pour évaluer l'efficacité d'un processus et faciliter des changements utiles.
- **Indicateurs pratiques :**
Les indicateurs pratiques prennent en compte les processus d'entreprise existants et explorent les effets de ces processus sur l'entreprise. Pour cette raison, de nombreux indicateurs pratiques peuvent être propres à l'entreprise ou aux processus de travail.
- **Indicateurs financiers :**
Les indicateurs financiers mesurent la stabilité économique, la croissance et la viabilité des entreprises. Les indicateurs financiers fournissent un aperçu direct de la santé financière d'une entreprise. Nous pouvons citer par exemples indicateurs suivants :
 - La marge bénéficiaire brute
 - Le bénéfice net
 - Les comptes débiteurs vieillissants
 - Les ratios d'actif

- **Conclusion**

Nous avons à travers ce chapitre parcouru les principaux outils et concepts théoriques qui nous seront utiles pour mener à bien la mission qui nous est confiée, sur les deux volets stratégique et opérationnels.

Cet état de l'art nous permet ainsi de disposer de solides bases théoriques et conceptuelles sur lesquelles baser notre mission de diagnostic et d'amélioration du management stratégique et opérationnel de l'innovation.

Chapitre II

Etat des Lieux

Chapitre II : Etat des Lieux

Ce chapitre a pour objectif de cerner la réalité de l'entreprise à travers ses forces et ses faiblesses au niveau interne mais aussi en appréhendant les facteurs externes influant positivement ou négativement l'activité de l'entreprise.

Plus axé sur l'innovation, nous avons aussi par différents outils de diagnostic fait ressortir le profil d'innovateur de Biopharm afin de pouvoir en déduire les capacités stratégiques disponibles dans l'entreprise ainsi que les manques existants à améliorer en matière d'innovation.

2.1 Présentation du groupe Biopharm

BIOPHARM est un groupe industriel et commercial qui a investi au début des années 1990 dans le secteur pharmaceutique et qui dispose aujourd'hui d'une unité de production aux normes internationales et d'un réseau de distribution aux grossistes et aux pharmacies.

Après près de deux décennies d'intense activité, BIOPHARM est arrivé à une étape importante de son développement qui a nécessité une restructuration.

BIOPHARM a commencé par adapter progressivement sa structure organisationnelle en tant que Groupe autour de ses différents métiers :

- La production de médicament à travers **BIOPHARM Industrie**, qui demeure le noyau central du Groupe ;
- La distribution en gros de produits pharmaceutiques à travers **BIOPHARM DISTRIBUTION** ;
- La répartition aux officines à travers **BIOPURE** ;
- La promotion et l'information médicales, à travers **HHI** (Human Health Information) ;
- La logistique pour l'industrie pharmaceutique à travers **BIOPHARM LOGISTIC**.

Par ailleurs, et afin d'assurer son développement et renforcer sa gouvernance et ses compétences managériales, **BIOPHARM** a ouvert son capital à un Consortium international. Cette formule d'association encourage et engage à la fois les partenaires dans le développement à long terme du Groupe. Ce Consortium est composé de :

- **ADPI**, un fonds d'investissement spécialisé sur le continent africain et conseillé par Development Partners International LLP ("DPI"), une société de gestion de fonds de Private Equity basée à Londres. DPI est un des leaders de l'industrie du Private Equity en Afrique et gère des fonds d'un montant total de plus de 1.1 milliard de dollars américains. ADPI a pour vocation d'acquérir des participations dans des entreprises implantées en Afrique et leaders sur leurs marchés.

- **DEG**, filiale de la KfW est une des plus grandes institutions européennes de développement et de financement de projets à long terme et de financement des entreprises. DEG investit dans des projets rentables qui contribuent au développement durable dans tous les secteurs de l'économie, de l'agriculture aux infrastructures et aux services de fabrication. À ce jour, DEG a travaillé avec plus de 1 600 entreprises et son portefeuille actuel, qui se compose de plus de 5,6 milliards d'euros de participations, a contribué à générer un volume d'investissement global de 39 milliards d'euros.
- **FMC COFARES**, véhicule d'investissement détenu par deux fonds institutionnels spécialisés sur l'Afrique du Nord : EuroMena Funds et Mediterrania Capital Partners.

Cette alliance a été conçue pour permettre au groupe BIOPHARM de tirer profit des réseaux du consortium au niveau international afin de poursuivre le plan de développement de ses activités en amont et en aval, assurer un transfert de technologie, renforcer l'encadrement managérial et bénéficier de l'expérience des membres du consortium pour développer ses marchés à l'exportation en Afrique et en Europe.

Par ces actions, le Groupe **BIOPHARM** entend garantir à l'ensemble de ses partenaires une forte croissance de ses activités, à travers la réalisation de son ambitieux programme de développement et dans le respect de la sécurité financière qui a toujours caractérisé sa gestion.¹

2.2 Stratégie communiquée de Biopharm

BIOPHARM compte poursuivre un rythme de croissance soutenu au cours des prochaines années. Ses gisements de croissance sont ceux de la forte demande du marché algérien et des potentialités de développement qu'il offre mais également ceux de la rationalisation de ses coûts opérationnels par la spécialisation que BIOPHARM met en place à l'échelle de son organisation. A terme, il escompte également élargir l'horizon de ses marchés en direction des pays africains, de même qu'il compte prendre pied sur le marché européen.

Les atouts principaux du groupe résident d'abord dans la qualité de ses outils de production et de sa capacité à fabriquer et mettre sur le marché des médicaments génériques préparés et conçus dans son laboratoire de recherche et développement, de même que de nombreux produits que leur confient des grands laboratoires internationaux, dans le cadre de contrats de licence ou de sous-traitance. Son engagement pour la qualité, qui lui a été consacré en 2015 par la certification aux BPF délivrée par l'ANSM (Agence nationale française de sécurité du médicament et des produits de santé) à son site de production d'OUED SMAR (Alger), est poursuivi sans relâche à travers son ambitieux programme d'investissement.

Ils résident également dans la qualité et la densité d'un réseau de distribution performant couvrant la totalité du territoire algérien et que BIOPHARM met au service de la promotion de ses propres produits comme de ceux de leur nombreux partenaire.

Le groupe reste particulièrement attentif à la dynamique d'innovation scientifique et de progrès technologique qui anime la scène pharmaceutique à l'échelle mondiale. C'est la base même des

¹ <https://www.biopharmdz.com/index.php/fr/qui-sommes-nous/notre-organisation>

partenariats nombreux et fructueux qu'il entretient avec les grands laboratoires pharmaceutiques et qui l'aide à fournir des solutions thérapeutiques couvrant l'essentiel des pathologies.

Son ambition est de continuer en permanence à proposer les traitements les plus innovants et à les rendre de plus en plus disponibles et accessibles pour les patients algériens. Il poursuit, à ce titre, les efforts importants qu'il a entrepris au long des vingt dernières années en termes de relations étroites avec la communauté médicale nationale et avec les autorités de santé, de même qu'en termes de vulgarisation de l'information scientifique autour du médicament et de la qualité des soins et des traitements à apporter aux patients algériens.²

2.3 Diagnostic interne

Nous portons notre intérêt dans cette partie à la maturité de l'entreprise, sa perception de l'innovation, ainsi qu'aux processus mis en œuvre pour faire de l'innovation un avantage concurrentiel.

But :

- Appréhender la réalité de l'innovation au sein du groupe Biopharm.
- Evaluer la maturité de l'entreprise quant à l'innovation.
- Evaluer le niveau de maîtrise du domaine de l'innovation au sein de l'entreprise.
- Analyser les structures et workflows dédiés à l'introduction de nouveaux produits.
- Diagnostiquer le management de l'innovation selon des critères stratégiques et opérationnels.
- Diagnostiquer l'alignement de l'innovation avec les choix stratégiques de l'entreprise.

2.3.1 Analyse de l'entreprise

Structures concernées par l'étude :

- Production (BIND)
- Business Développement (HHI)
- Marketing (HHI)
- Recherche & Développement (BIND)
- Laboratoire de contrôle qualité (BIND)
- Hygiène Sécurité Environnement (BIND)
- Maintenance (BIND)
- Direction industrielle (BIND)
- Transformation (BIND)

² <https://www.biopharmdz.com/index.php/fr/qui-sommes-nous/notre-strategie>

Méthode :

- **1^{ère} Phase** : entretiens avec les cadres responsables des départements sus-cités, présentation de la structure, de ses activités ainsi que sa contribution à l'innovation au sein de l'entreprise. (8 cadres responsables des différents départements)
- **2^{ème} Phase** : observation et entretiens avec plusieurs cadres intermédiaires et opérationnels des mêmes départements. (*1 cadre production, 2 cadres BD, 2 cadres R&D, 1 cadre LCQ, 1 cadre HSE, 1 cadre maintenance*)
- **3^{ème} Phase** : renseignement d'un questionnaire pour mesurer le degré de maturité de l'innovation au sein du groupe (*plus particulièrement BIND et HHI*)³

Résultat :

1. Stratégie d'entreprise et stratégie d'innovation

Suite aux entretiens avec les différents responsables de structures, nous constatons l'inexistence ou la non communication descendante de la stratégie d'entreprise de la part du top management.

Le développement de nouveaux produits est une priorité du groupe qui à travers des statistiques d'IQVIA, identifie les opportunités de mise sur le marché local de nouveaux médicaments génériques qui puissent concurrencer les princeps ou génériques d'importation ou de production local.

Biopharm travaille sur la réduction de ses coûts d'exploitation, n'hésitant pas à faire appel à des cabinets de conseils pour optimiser ses lignes de production.

Le groupe Biopharm noue à travers son réseau de distribution des alliances avec plusieurs autres grandes entreprises du secteur (Abbott ; Alcon ; Astra Zeneca ; Bayer ; Boehringer Ingelheim ; Cipla ; Merck ; Pierre Fabre ; etc.)

Biopharm n'est pour le moment pas pourvu d'une stratégie d'innovation, seul existe une volonté d'innover de la part du management, les directives entourant cette activité ne semblent toutefois pas totalement comprises par les responsables chargés de la mettre en place.

2. Innovation de procédés

Biopharm a fait appel à un cabinet de conseil dans le but d'améliorer la rentabilité des lignes de production, cette intervention a notamment vu l'introduction du Lean management au sein de l'entreprise, depuis, et notamment par l'introduction du SMED, les responsables des structures concernées parlent de réductions importantes des coûts de production en terme de temps.

Nous avons aussi constaté que la structure Maintenance propose aussi de temps à autre des solutions innovantes et à bas coût pouvant améliorer les lignes de production, leurs fiabilités en customisant des machines ou des dispositifs existants.

³ Voir Annexe 1

3. Innovation organisationnelle

L'intervention d'un cabinet de conseil a aussi permis l'introduction du management visuel, permettant aux responsables ainsi qu'aux employés de connaître en temps réel l'état d'avancement des tâches en cours d'exécution, de plus, cette intervention a contribué à l'introduction de plusieurs méthodes de travail visant à la résolution rapide des problèmes pouvant survenir en production (5Ms), ou à l'organisation des magasins, ateliers et lignes de production (5S)

De plus, il existe un bureau de transformation interne, responsable entre autre de la mise en place d'innovations organisationnelles (Introduction de nouvelles méthodes et pratiques, digitalisation, généralisation du Lean management...).

Aussi, et dans le but de valoriser et encadrer l'innovation au sein du groupe, un comité d'innovation a été mis en place en juillet 2020, constitué de cadres et responsables des principales structures du groupe (principalement BIND et HHI) à même de proposer et discuter d'idées innovantes à développer autour de plusieurs thématiques d'innovation.

4. Innovation produit

Il est ressorti de notre étude que Biopharm exerce une activité de R&D soutenue, le développement de produit étant une priorité du groupe, se concentrant sur le développement de génériques, cette activité se passe en collaboration entre :

- HHI la filiale de commercialisation responsable du marketing et du business développement du groupe.
- Et les structures R&D de BIND (la filiale industrielle du groupe) à savoir : le laboratoire de développement analytique LCQ2, le laboratoire de développement galénique LDG ainsi que la structure transfert industriel-nouveaux produits TINP.

Biopharm dispose donc d'un processus d'introduction de nouveaux produits formalisé, néanmoins nous concluons par nos entretiens que les employés et responsables concernés ne semblent pas conscient qu'il s'agit là d'innovation produit.

Biopharm a été précurseur ou parmi les précurseurs dans bien des produits proposés dans le marché local, se basant sur les statistiques IQVIA pour détecter les meilleures opportunités à saisir.

5. Innovation Marketing

La conjoncture actuelle (Pandémie de Covid-19) a poussé les structures marketing de HHI à s'adapter via de nouveaux modes de communication virtuels tel que les réseaux sociaux (Facebook, Twitter...)

Concernant le packaging, un panel constitué de membres appartenant à divers structures d'HHI est responsable de la conception, l'apparence et l'ergonomie du produit dans un but de différenciation.

Beaucoup d'idées innovantes visant à améliorer la présentation des produits et leur ergonomie sont aussi discuté dans le cadre du comité de l'innovation.

6. Problèmes liés à l'innovation

- **Axe communication Top Down et stratégie**

Nous avons constaté que les directives du top management au comité d'innovation étaient incomprises par les membres, la stratégie globale de l'entreprise n'étant pas communiquée, la stratégie et le pilotage de l'innovation n'étant pas formalisés, ces derniers ne saisissent pas la vision du top management quant à l'innovation.

- **Axe formation et sensibilisation**

Nous avons remarqué la non maîtrise des membres du comité d'innovation (qui sont aussi des responsables de structures) dans leur globalité du concept d'innovation, de sa typologie, ainsi que des processus d'innovation existants dans la littérature scientifique.

Nous avons aussi noté la non sensibilisation des employés opérationnels à l'importance de l'innovation pour le groupe, beaucoup ne s'estimant pas concernés par l'innovation.

- **Axe structuration et formalisation du comité d'innovation**

Le comité d'innovation et son fonctionnement, de la génération des idées à leur développement et mise sur le marché, ne sont pas formalisés, ce qui entrave sa mission de piloter l'innovation au sein du groupe.

Les données issues du comité ne sont pas structurées de manière à permettre leur analyse et le suivi de la performance de cette activité d'innovation par des KPIs pertinents.

Le traitement des idées du comité n'est pas structuré, et les délais non respectés, de même pour les réunions de ce comité.

- **Axe collecte des idées et communication Bottom Up**

Seuls des cadres et responsables de structures sont admis au sein de comité d'innovation, il n'existe aucune procédure permettant la remonté d'idées potentiels générées par des travailleurs opérationnels, ce caractère élitiste du comité entrave donc l'émergence de beaucoup d'idées simples et faciles à développer au sein de l'entreprise.

- **Axe chevauchement des prérogatives**

Nous avons observé un chevauchement des prérogatives entre les processus relatifs à l'introduction de nouveaux produits et le fonctionnement du comité, principalement dû au fait que les familles d'idées discutées au sein du comité ne sont pas bien définies.

2.3.2 Introduction de nouveaux produits

Le développement de la gamme de fabrication de BIOPHARM consiste à l'enrichissement du portefeuille par des produits choisis pour leur fort potentiel en production locale, sous réserve de leur faisabilité économique et industrielle (intérêt à être fabriqués par BIOPHARM).

Le développement d'un produit commence au moment de son choix pour intégrer le pipeline, et, est finalisé le premier jour de son lancement sur le marché. La vie du produit continue alors auprès des services en charge de la routine (planification, production, approvisionnements, ventes...).

2.3.2.1 Départements concernés

L'introduction de nouveaux produits est assurée par plusieurs départements :

- **Département Business Développement**

La structure Business Développement fait partie de HHI et a comme objectif le pilotage et le suivi des projets qui concernent les nouveaux produits, ses principales missions sont :

- Mettre en place le projet de lancement d'un nouveau produit et assurer son suivi en coordination avec les différentes équipes impliquées dans le projet ;
- Prioriser les produits en établissant un programme annuel de lancement ;
- Faire un suivi mensuel avec évaluation et appréhender les points critiques et obstacles qui peuvent ralentir le bon déroulement du projet ;
- Assurer en coordination avec les structures concernées de la levée des obstacles ;
- Etablir les Business Plan relatifs aux nouveaux produits.

- **Département Laboratoire de développement (LCQ2, LDG)**

Le département LD fait partie de la structure R&D à BIND (Biopharm Industrie) et a comme objectif le suivi et l'étude de faisabilité des nouveaux produits, ses principales missions sont :

- Faire l'étude de faisabilité technique d'un nouveau produit ;
- Lancer des lots d'essai pour finaliser la validation du lancement du nouveau produit ;
- Faire l'évaluation et vérification des dossiers techniques ;
- Mise en œuvre industrielle ;
- Planification de lancement ;
- Enregistrement des produits auprès des autorités.

- **Département TI-NP (Transfert industriel nouveaux produits)**

Composante de la structure R&D à BIND dont les missions sont les suivantes :

- Garantir et suivre les études de faisabilité industrielle des produits en transfert industriel. (Sur la base d'un dossier technique fourni par un laboratoire externe) ainsi que des produits en développement interne BIOPHARM,
- Veiller au transfert à la fabrication des produits en partenariat avec des laboratoires externes. (Sous licence/ Cession licence/ Façonnage/ achat de dossier par BIOPHARM) et des produits développés par TI-NP
- Garantir le support technique et documentaire pour tous les produits fabriqués par BIOPHARM Industrie.
- Assurer la formulation des produits à développer in house demandé par le client interne (DBD).

2.3.2.2 Processus interne de développement de nouveaux produits

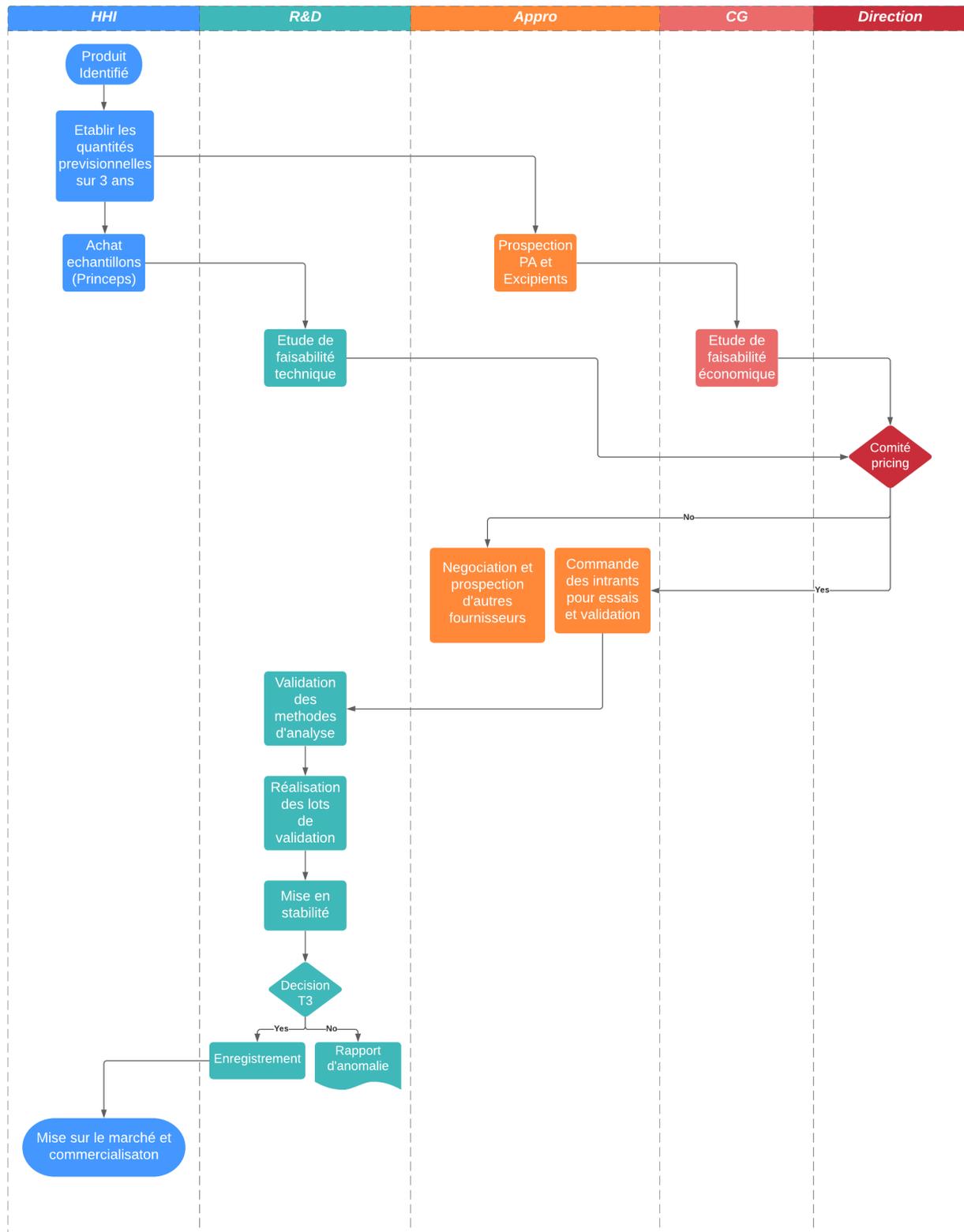


Figure 11 : Processus de développement de nouveaux produits - Elaboré par nos soins à partir des documents à disposition

L'identification des produits intéressants à développer se fait en amont du processus ci-dessus par les outils de criblage suivants :

- **Analyse des données du marché** : Base de donnée d'IQVIA (IMS Algérie) ainsi que des données du marché international.
- **Remontées terrain** : par les témoignages et demandes des praticiens de la santé, ou par la veille concurrentielle.
- **Avis scientifiques** : à travers différentes revues scientifiques répertoriant les innovations du domaine, les avis des conseils scientifiques, ou l'appel à des experts.
- **Listing fournisseur** : En complément des outils déjà cités, une base de données des principes actifs devra être constituée et enrichie régulièrement.
- **Comité d'innovation** : sources de certaines idées d'innovation produit qui intègrent le pipeline de développement de nouveaux produits.

2.3.3 Comité d'innovation

L'objet de ce sous-chapitre est de décrire de façon détaillée le comité d'innovation tel qu'il était lors de notre arrivée, à travers sa présentation, sa composition, son fonctionnement ainsi que sa performance depuis sa création.

2.3.3.1 Présentation du comité

Le comité d'innovation est une structure fondée en juillet 2020 à l'initiative du top management pour satisfaire une volonté stratégique d'orienter l'activité du groupe vers de l'innovation, ce dernier se veut pluridisciplinaire regroupant les principaux responsables de structures pouvant apporter des idées innovantes à développer au sein de l'entreprise.

2.3.3.2 Fonctionnement du comité

Le comité est composé de plusieurs membres permanents représentant les structures suivantes :

- Recherche & Développement
 - Transfert Industriel – Nouveaux Produits
 - Laboratoire Control Qualité (LCQ2)
 - Laboratoire de Développement Galénique
- Human Health Information
 - Département Business Development
 - Département Marketing
- Production
- Approvisionnement
- Assurance réglementaire
- Direction Industrielle

Ainsi que des membres invités en fonctions des besoins des dossiers traités (Consultants, Direction, Contrôle de gestion...)

La mission principale du comité est de récolter et évaluer la faisabilité d'idées innovantes proposées par ses membres permanents ou externes regroupées en plusieurs thèmes :

- Packagings innovants
- Traçabilité
- Produits innovants
- Technologies innovantes
- Formes galéniques

Le comité se réunit une fois par mois, pour faire la génération, la revue, et le suivi des différentes idées qui y sont discutés ainsi que des actions entreprises (contact fournisseurs, prospections de prix, faisabilité...) et définir ainsi les actions devant être prises avant la réunion suivante.

Remarque : le suivi s'arrête une fois l'idée approuvée par le comité à la suite d'une étude préliminaire de sa faisabilité, l'idée rejoint ainsi les processus existants des structures concernées selon le type d'idées (Business Development, Approvisionnement, Contrôle de gestion, Production, R&D...) pour être développée et maturée avant sa mise sur le marché.

Le contenu de ces réunions est retranscrit dans un fichier Excel regroupant l'ensemble des idées accompagnées des actions entreprises depuis leurs générations.

2.3.3.3 Performance du comité

Depuis sa création en juillet 2020, le comité a traité plusieurs idées dans les thématiques énoncées précédemment. A travers les procès-verbaux des différentes réunions ainsi que des données qui nous ont été communiquées, nous avons réalisé un travail de restructuration de l'information et d'analyse qui nous a permis de déduire les chiffres suivants quant à la performance du comité :

- **Fréquence de génération des idées**

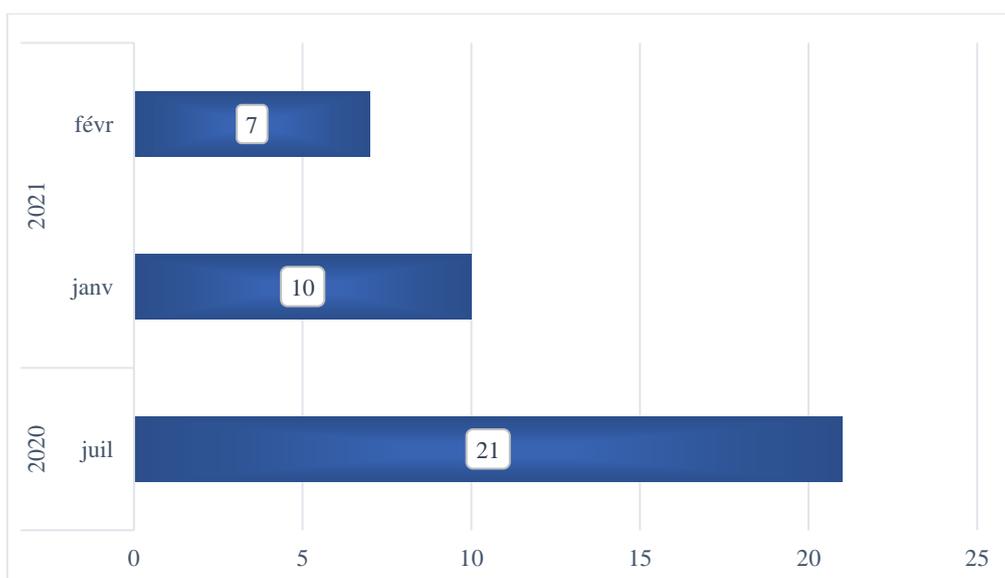


Figure 12 : Fréquence de génération des idées du comité - Elaboré par nos soins –

Nous remarquons une irrégularité dans la génération des idées dans le cadre du comité, nos observations nous ont mené à constater qu'il n'existe aucun seuil ou aucune procédure définissant précisément à quel moment la génération d'idée serait requise.

Le nombre élevé d'idées générées au mois de juillet 2020 s'explique par la création le 02 juillet 2020 du comité d'innovation, ainsi, un travail de collecte des idées déjà existantes a été mis en œuvre dans le but de les rassembler, les étudier et les développer si elles s'avèrent réellement intéressantes.

- **Répartition des idées par thème**

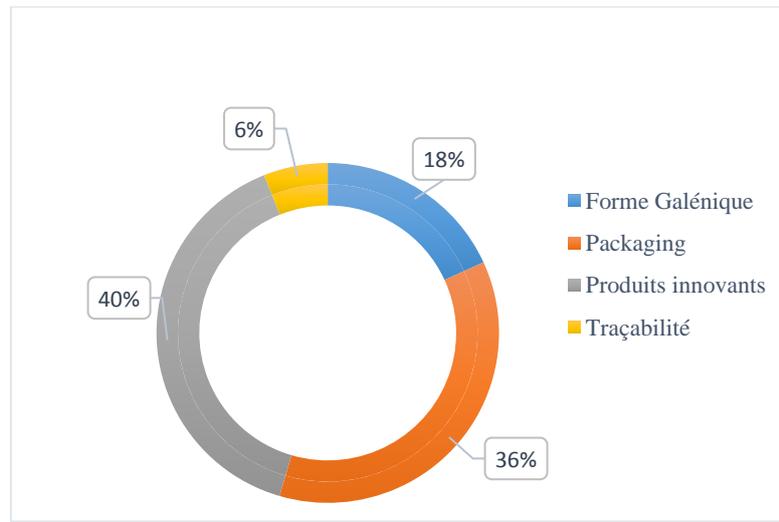


Figure 13 : Répartition des idées du comité par thème - Elaboré par nos soins –

Les idées discutées dans le cadre du comité sont regroupées en quatre principaux thèmes :

- **Forme Galénique** : est la forme sous laquelle sont mis les principes actifs et les excipients (matières inertes) pour constituer un médicament, il s'agit donc de proposer des formes galéniques innovantes pour des médicaments existants.
- **Packaging** : technique d'emballage et de conditionnement qui soigne la présentation dans une perspective publicitaire, il s'agit donc de trouver des idées de conditionnements et d'emballages des produits existants qui puissent être novateurs et communicables au marché cible.
- **Traçabilité** : est la possibilité d'identifier l'origine et de reconstituer le parcours (d'un produit), de la production à la distribution, le but est donc d'étudier la faisabilité d'idées innovantes pour améliorer la traçabilité des produits.
- **Produits innovants** : dernière famille d'idées à avoir intégré le comité, cette famille rejoint le processus de développement de nouveaux produits effectué par **HHI** et la structure **R&D**, nous avons ainsi constaté un chevauchement des prérogatives de chaque structure (**comité d'innovation et département de business développement**) cette famille d'idées n'étant pas définie avec précision.

- **Répartition des idées par phase**

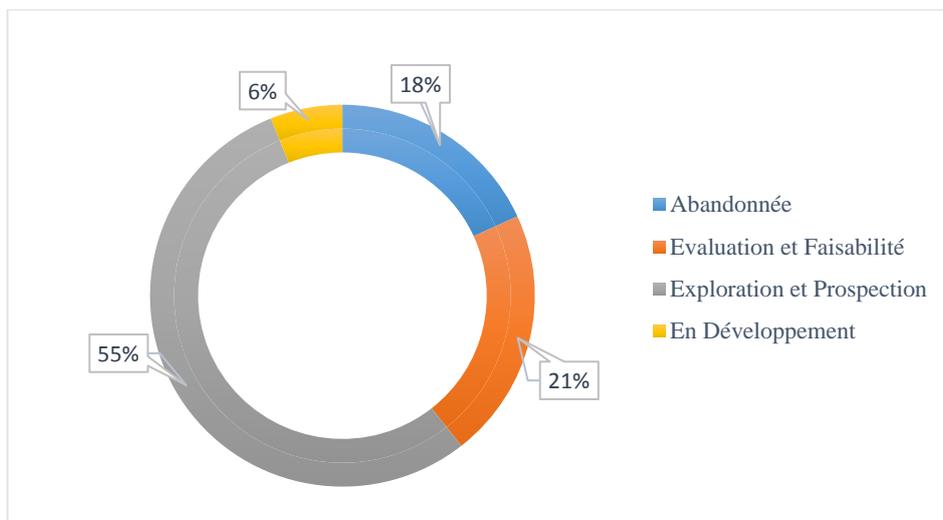


Figure 14 : Répartition des idées du comité d'innovation par phases - Elaboré par nos soins -

Dans le but de chiffrer la performance du comité, nous avons éclaté le cycle de vie des idées en plusieurs phases :



Figure 15 : les quatre phases d'une idée du comité - Elaboré par nos soins -

- **Phase A : Exploration et prospection**

- Introduction de l'idée et première évaluation
- Discussion du comité (1ère Description de l'idée)
- Désignation du pilote de l'idée
- Définition des premières actions à prendre

- **Phase B : Evaluation et prospection**

- Etude de la faisabilité et de la rentabilité de l'idée
- Intervention des structures support (CG, Approvisionnement, HHI...)
- Présentation du pilote
- Décision du comité

- **Phase C : Développement**

- L'idée rejoint les processus standard et quitte le comité.
- Développement de l'idée par les structures concernées en coopération avec le pilote.

- **Phase D : Mise sur le marché**

- L'idée est considérée aboutie par le comité, cette phase représente son entrée en phase d'exploitation.

Il ressort que la plupart des idées générées par le comité sont toujours en cours de traitement (76%), deux hypothèses peuvent expliquer cela :

- Le comité étant relativement récent au moment de l'étude.
- La lenteur du traitement des idées.

- **Durée moyenne de chaque phase**

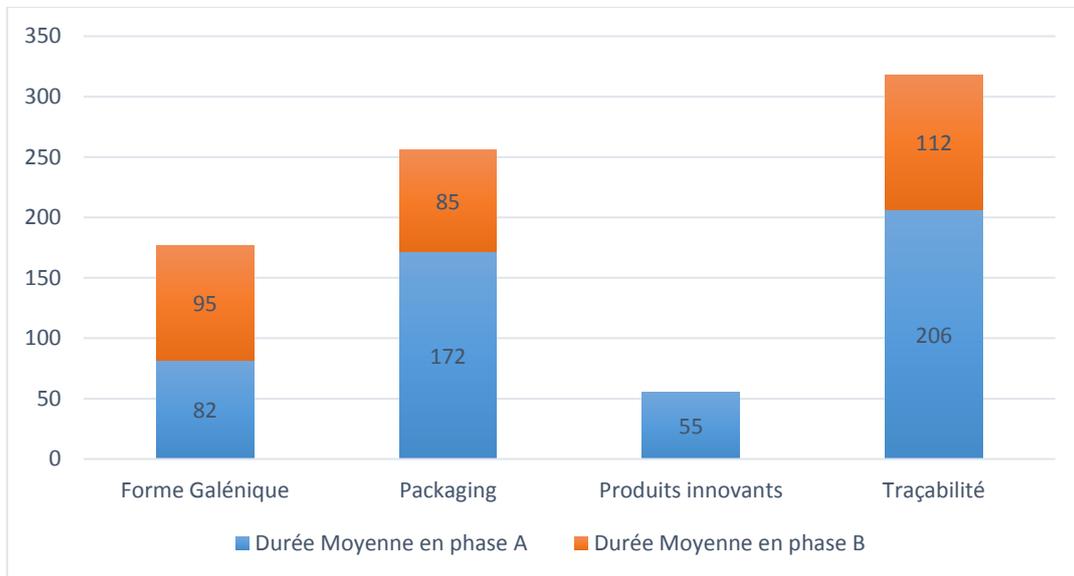


Figure 16 : Durée moyenne en jours de chaque phase pour chaque famille d'idées - Elaboré par nos soins –

En vue de diagnostiquer la performance du comité en termes de durée de traitement des idées, nous avons déduit à partir des données qui nous ont été mise à notre disposition, le temps moyen de traitement de chaque thème d'idées durant son cycle de vie.

Avec une moyenne de 202 jours par idée (129 jours pour la phase A et 97 jours pour la phase B), nous avons conclu que l'accumulation des idées dans le comité s'explique par la seconde hypothèse à savoir la lenteur du traitement des idées.

Nous observons aussi une variabilité de la durée de traitement selon le thème de l'idée, les idées de formes galéniques innovantes étant bien plus rapide à traiter que celle sur la traçabilité.

Concernant les produits innovants, nous n'avons pas suffisamment de recul pour affirmer quoi que ce soit. Cette famille d'idées n'ayant été introduite que récemment.

2.3.3.4 Synthèse des points forts et des points faibles du comité d'innovation

Tableau 8 : Synthèse des points forts et des points faibles du comité d'innovation - Elaboré par nos soins -

Points forts	Le comité est déjà existant et ses membres sont conscients de l'impact de l'innovation.
	Présence d'une bonne ambiance au sein du comité ce qui favorise le brainstorming.
	Le caractère pluridisciplinaire du comité
	Le comité est réceptif et à la recherche d'améliorations possibles.
Points faibles	Les données existent partiellement et ne sont pas structurées
	Processus non formalisé (en cours de maturation).
	Lenteur dans la progression des idées.
	Les membres du comité ont des emplois du temps chargés et le management de l'innovation n'est pas leur activité première
	Pas de retour par rapport aux idées qui ont dépassées la phase « Evaluation et Faisabilité »

2.3.4 Checklist diagnostic du management de l'innovation

Tableau 9 : Checklist diagnostic du management de l'innovation à Biopharm - Elaboré par nos soins -

<i>Comportement de management de l'innovation : description des pratiques de l'entreprise</i>	<i>Score 1= Pas du tout 7= Tout à fait</i>
1- Les employés ont une vision claire de la façon dont l'innovation peut rendre l'entreprise concurrentielle	2
2- Des processus existent pour aider au développement efficace de nouveaux produits de l'idée jusqu'au lancement	6
3- La structure de l'organisation stimule l'innovation plus qu'elle ne l'empêche	4
4- L'entreprise est fortement engagée dans la formation et le développement des compétences des employés	5
5- Les objectifs de la stratégie d'innovation sont clairement communiqués et chacun les connaît en interne	1
6- Les projets d'innovation sont en général finis dans les délais fixés et selon le budget prévu	4
7- Les employés travaillent bien ensemble de façon transversale (inter départements)	6
8- Il existe une revue de projet systématique afin de tirer les enseignements d'amélioration	3
9- Les besoins des clients et des utilisateurs finaux sont bien compris	6
10- Les employés sont pleinement conscients des compétences distinctives de l'entreprise (ce qui confère un avantage concurrentiel)	4

11- La compréhension des besoins des clients est bien partagée par tous (pas uniquement par le marketing)	5
12- Toutes les activités/unités de l'entreprise sont impliquée pour suggérer des idées d'amélioration de produits, de procédés ou de processus	6
13- L'entreprise travaille régulièrement avec des universités ou des centres de recherche pour développer les connaissances	6
14- L'entreprise apprend de ses échecs	3
15- L'entreprise s'est structurée pour explorer et exploiter les opportunités de développement et réagir aux menaces (prévisionnelles, indicateurs clés)	5
16- Il existe des mécanismes efficaces pour conduire et gérer l'innovation de l'idée à sa mise en œuvre	5
17- La structure facilite la prise de décision rapide	3
18- L'entreprise travaille étroitement avec ses clients pour explorer et développer de nouveaux concepts	5
19- L'entreprise « benchmark » systématiquement ses produits, procédés et processus par rapport à ses concurrents	6
20- Le management a une vision partagée de la façon dont l'entreprise se développera grâce à l'innovation	4
21- L'entreprise est en permanence à la recherche d'opportunités de produits	7
22- La communication est efficace et est à la fois descendante, ascendante et transversale	4
23- L'entreprise collabore régulièrement avec d'autres entreprises pour développer de nouveaux produits ou procédés	5
24- L'entreprise confronte et partage régulièrement ses idées avec celles d'autres entreprises pour apprendre	4
25- Le management est particulièrement impliqué et soutient l'innovation	6
26- Il existe des mécanismes pour intéresser toutes les parties prenantes internes dès le début du développement de nouveaux produits ou procédés	6
27- Le système de primes et de reconnaissance valorise l'innovation	4
28- L'entreprise développe les réseaux externes pour engranger de nouveaux savoirs	6
29- L'entreprise sait diffuser en son sein les nouveaux savoirs acquis afin que tout le monde en bénéficie	5
30- Il existe des processus de veille technologique et marché ainsi que d'analyse de leur impact sur la stratégie de l'entreprise	5
31- Il existe un processus clair de sélection des projets innovants	4
32- L'entreprise facilite et supporte l'intrapreneuriat	1

33- L'entreprise a des liens étroits avec le système éducatif local ou national pour faire connaître ses besoins en compétences	6
34- L'entreprise sait apprendre des autres entreprises ou organisations	5
35- Les projets innovants de l'entreprise sont en lien étroit avec la stratégie	5
36- La flexibilité des processus permet la conduite de petits projets de développement rapide de nouveaux produits	3
37- Le travail en équipe est efficace	5
38- L'entreprise travaille étroitement avec les « lead users »(KOL) pour développer de nouveaux produits ou services	6
39- Le management de l'innovation est piloté par des indicateurs clés	4

Tableau 10 : Evaluation des critères du diagnostic de management de l'innovation chez Biopharm - Elaboré par nos soins -

<i>Maitrise des dimensions du management de l'innovation</i>	<i>Score</i> 1= Pas du tout 7= Tout à fait
Stratégie Critères : 1, 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35	4
Processus Critères : 2, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36	5
Organisation Critères : 3, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37	4.13
Relation externes Critères : 9, 13, 18, 23, 28, 33, 38	5.71
Apprentissage Critères : 4, 8, 14, 19, 24, 29, 34, 39	4.38

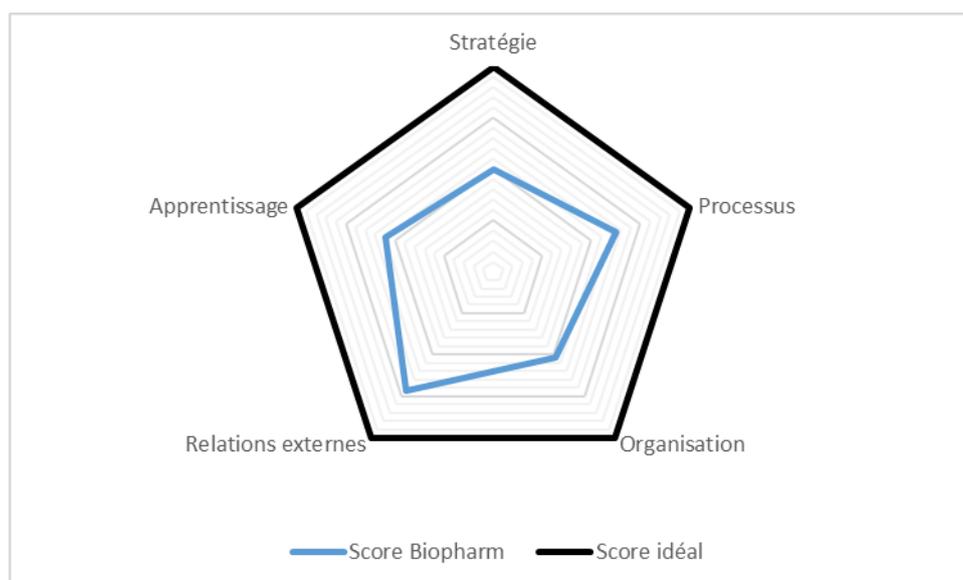


Figure 17 : Radar diagnostic du management de l'innovation à Biopharm - Elaboré par nos soins –

➤ **Profilage des capacités de management de l'innovation**

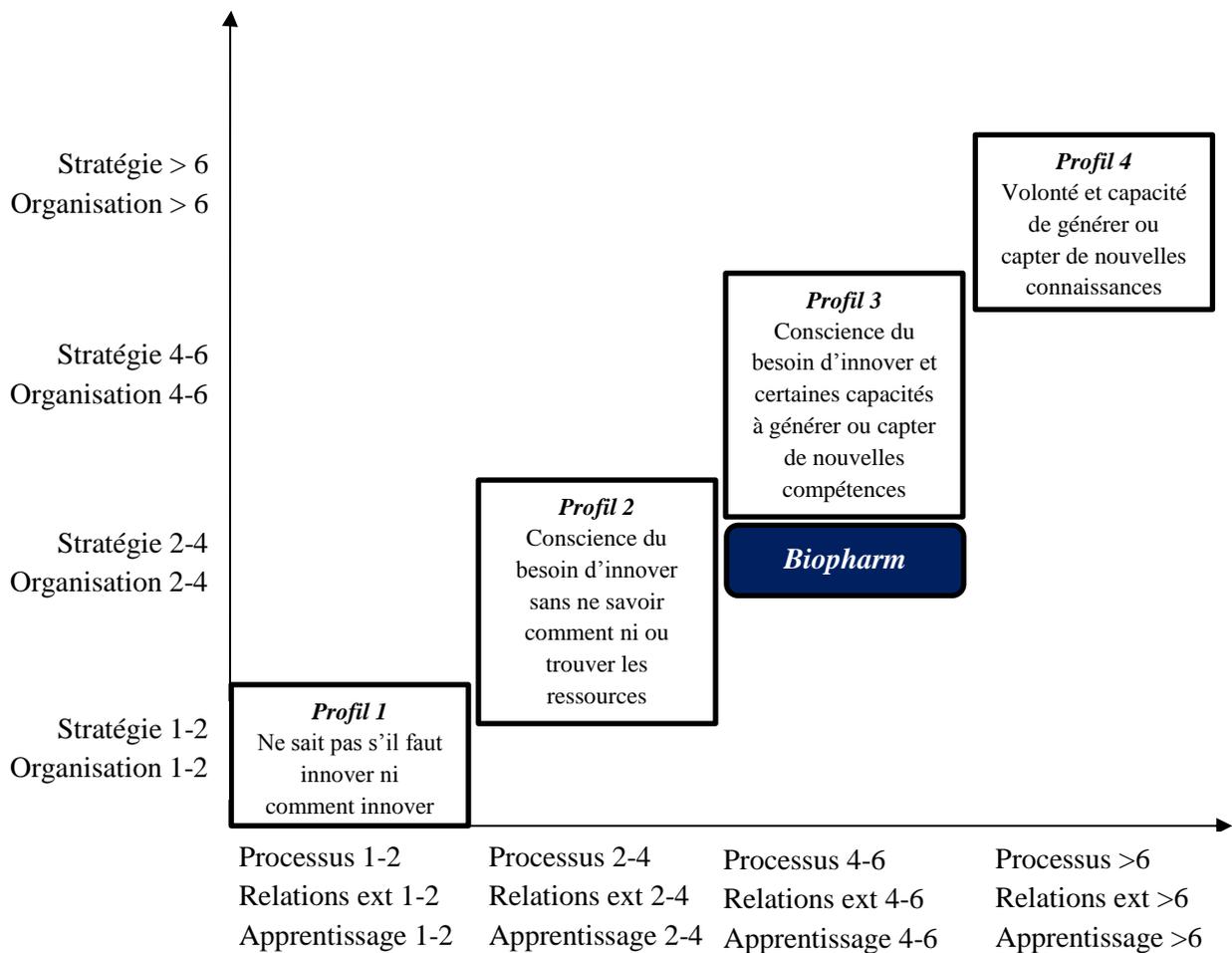


Figure 18 : Profil de management de l'innovation de Biopharm

Nous déduisons de cette démarche de diagnostic et à partir des scores obtenus que Biopharm a conscience du besoin d'innover et dispose de certaines capacités néanmoins limitées à générer et capter de nouvelles compétences.

Cette observation s'explique notamment par le fait que Biopharm dispose d'un processus de développement de nouveaux produits formalisé et relativement efficace qui repose sur une équipe R&D qualifiée, plusieurs collaborations avec des partenaires internationaux et locaux dans le développement de nouveaux produits, ainsi que des liens étroits avec le système éducatif national et différents centres de recherches dans le domaine pharmaceutique, le besoin client est aussi bien compris par l'entreprise favorisé par la collaboration et la communication continue avec les lead users.

Néanmoins plusieurs aspects sont à améliorer en termes de stratégie, d'apprentissage et d'organisation :

- La volonté du top management de booster l'activité d'innovation devrait se traduire par le partage d'une vision stratégique commune et globale à toute l'entreprise, de l'innovation selon la réalité de Biopharm.
- Système de veille technologique et concurrentiel à renforcer.

- Organisation des structures liées à l'innovation non formalisée d'où l'existence de chevauchement entre certaines de ces structures.
- Faible sensibilisation à l'innovation dans l'entreprise et manque en compétences de management de l'innovation nécessitant un plan de formation ciblé.

2.3.5 Posture Stratégique et alignement entre stratégie et innovation

Dans le but d'identifier le profil d'innovation idéal de Biopharm, nous avons réalisé un test a vocation prédictive permettant de confronter les comportements d'innovation de Biopharm aux comportements d'innovation idéaux de différentes postures stratégiques génériques selon une typologie croisée de Porter et de Miles & Snow.

Ce test permet de cerner par un système de scoring pour chaque type d'innovation, les zones de convergences ainsi que les points de divergences entre le comportement de l'entreprise et le profil idéal avec lequel elle partage le plus de similitudes.

Tableau 11 : Test de Fit Stratégie / Innovation de Biopharm - Elaboré par nos soins –

<i>Fit Stratégie / Innovation</i>			<i>Profils Stratégiques</i>				<i>Posture de Biopharm</i>
			Défenseur par les coûts	Défenseur par la différenciation	Prospecteur	Analyseur	
<i>0 : non favorisé 3 : favorisé</i>							
<i>Type d'innovation</i>	Source d'innovation	Technology push	3	2	1	2	1
		Market pull	1		3	3	3
	Nature de l'innovation	Incrémentale	3	3		3	3
		Radicale	1		3	2	1
	Activité de l'innovation	Procédé	3	2	1	2	2
		Produit	1	2	3	2	3
		Marketing	1	1	2	3	2
		Organisationnelle			2	3	1
	Objectif de l'innovation	Compétitivité par les prix	3	1		1	3
		Qualité supérieure de l'offre		3	2	3	2
Ouverture de nouveaux marchés				3	2	2	

Afin d'identifier les écarts et les similitudes entre le profil d'innovation de Biopharm et les profils d'innovation génériques nous avons conçu le tableau des écarts suivant :

Tableau 12 : Sommes des écarts entre le profil d'innovation de Biopharm et les profils d'innovation idéaux – Elaboré par nos soins –

Fit Stratégie / Innovation			Profils stratégiques			
			Défenseur par les couts	Défenseur par la différenciation	Prospecteur	Analyseur
Type d'innovation	Source d'innovation	Technology push	2	1	0	1
		Market pull	2	3	0	0
		Total	4	4	0	1
	Nature de l'innovation	Incrémentale	0	0	3	0
		Radicale	0	1	2	1
		Total	0	1	5	1
	Activité de l'innovation	Procédé	1	0	1	0
		Produit	2	1	0	1
		Marketing	1	1	0	1
		Organisationnelle	1	1	1	2
		Total	5	3	2	4
	Objectif de l'innovation	Compétitivité par les prix	0	2	3	2
		Qualité supérieur de l'offre	2	1	0	1
		Ouverture de nouveaux marché	2	2	1	0
		Total	4	5	4	3
	Ecart Total			13	13	11

L'analyse du profil d'innovation de Biopharm fait apparaitre des zones de convergences avec plusieurs des profils d'innovation idéaux selon le type d'innovation observé ainsi nous remarquons :

- Une similitude entre le profil de Biopharm et le profil idéal « prospecteur » pour ce qui est de la source d'innovation : ceci s'explique par le fait que Biopharm, dans une stratégie de diversification, prospecte les opportunités de médicaments génériques pertinentes à développer pour combler un besoin existant où le marché n'est pas saturé. Ce type de comportement d'innovation peut aussi être assimilé à un comportement « d'analyseur ».
- Une similitude entre le profil de Biopharm et le profil idéal de défenseur par les coûts concernant la nature de l'innovation : elle s'explique par l'importance accordée par Biopharm à ses processus de production, utilisant des processus techniques établis et normalisés pour préserver ses coûts bas, préférant une amélioration continue et incrémentale à des innovations radicales perturbant le fonctionnement de ses unités. Ce type de comportement peut aussi être assimilé à un comportement « d'analyseur », ce profil évitant le plus que possible la prise de risque engendrée par des innovations radicales.
- Concernant l'activité d'innovation, le profil de Biopharm s'apparente à un profil « prospecteur », ceci s'explique par le fait que Biopharm, dans une stratégie de diversification donne une grande importance à l'introduction de nouveaux produits sur le marché ainsi qu'au volet commercialisation et marketing de ses produits, prospectant des idées de packagings innovants plus esthétiques et ergonomiques.
- Biopharm de par l'innovation cherche à atteindre des objectifs de control des coûts ne négligeant pas la qualité de ses produits pour arriver à ses fins. Biopharm vise aussi à introduire sur le marché local, des produits qui n'existent qu'en importation, profitant de la réglementation en vigueur encourageant le développement de médicaments génériques. Ce

type de comportement est une hybridation entre les comportements des profils « analyseur » et « défenseur par les coûts ».

- **Conclusion**

Globalement, le comportement de Biopharm en termes d'innovation s'apparente à un profil « d'analyste » de par les nombreuses similitudes identifiées, néanmoins, certaines différences existent notamment en terme d'objectifs de l'innovation.

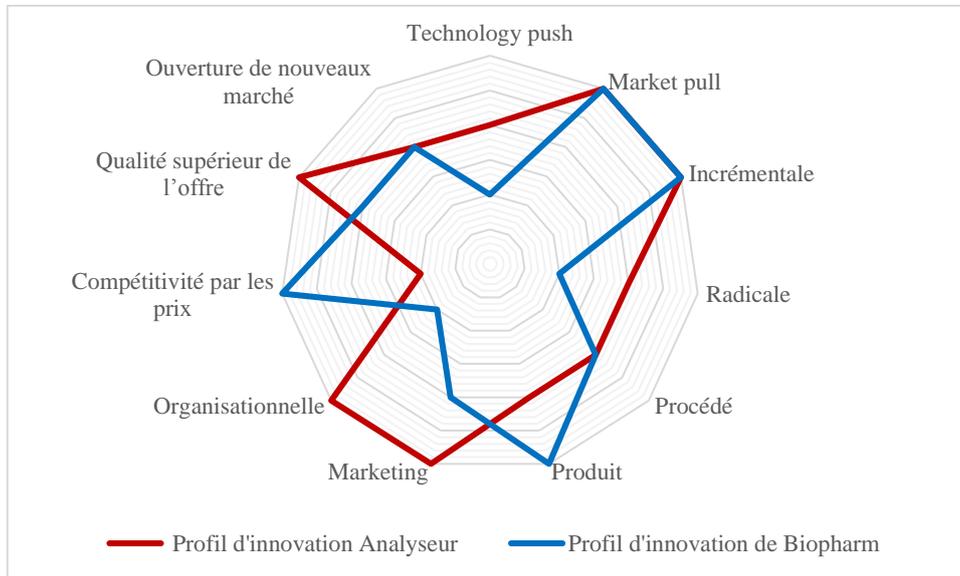


Figure 19 : Profil d'innovation de Biopharm et sa proximité avec le profil idéal d'innovation analyseur – Elaboré par nos soins -

2.4 Diagnostic externe

2.4.1 Analyse PESTEL

2.4.1.1 Environnement Politique et Légal

- **Restrictions des importations des produits pharmaceutiques**

L'Algérie a pris des dispositions pour interdire l'importation des produits pharmaceutiques fabriqués localement, par la promulgation de certains textes et lois dont l'objectif est la promotion de l'industrie pharmaceutique locale qui est considérée l'une des priorités de la politique de l'Etat dans le domaine pharmaceutique. Par exemple l'arrêté 09/07/2015 relatif à l'importation des produits pharmaceutiques et dispositifs médicaux destinés à la médecine humaine fabriqués en Algérie, interdit l'importation de 368 produits dont 357 médicaments et 11 dispositifs médicaux⁴.

- **Encouragement de l'industrie pharmaceutique locale**

Le développement de l'industrie pharmaceutique locale relève de la priorité de la politique de l'Etat algérien à travers des incitations financières et fiscales aux profits des producteurs désireux investir dans la production locale pour la promotion de médicaments génériques, renforcement de la réglementation en faveur de médicaments génériques.

⁴ Journal officiel de la république algérienne n° 62 du 25/11/2015

- **Soutien à la création des laboratoires pharmaceutiques locaux**

- Incitations fiscales et financières au profit des entreprises : - Les autorités publiques ont mis en place depuis l'année 2000 un système d'exonération de droit de douane et de TVA sur les intrants et matières importés destinés à la fabrication locale ⁵, de sorte à ne pas pénaliser le développement de l'industrie pharmaceutique locale.
- Les entreprises bénéficient des exonérations temporaires de paiement d'IBS et la TAP⁶.
- L'octroi des assiettes foncières pour la création d'usines de production.

- **Promotion de l'industrie des médicaments génériques**

En plus de l'interdiction de l'importation de médicaments dont la production locale peut satisfaire les besoins nationaux, des textes tel que le décret exécutif n° 09-396 du 24/11/ 2009 par son Art.26 avantagent les officines qui substituent les princeps prescrits par un générique équivalent.

« L'organisme de sécurité sociale s'engage, dans le cadre de la promotion du médicament générique, à verser à l'officine pharmaceutique un montant forfaitaire égal à 15 DA pour chaque médicament princeps prescrit auquel le pharmacien substitue un générique et ce, quel que soit le conditionnement servis pour ce médicament. »⁷

- **Renforcement des accords de coopération et de partenariat**
- **Création d'un ministère dédié à l'industrie pharmaceutique**
- **Réglementation des ristournes**

Les ristournes sont strictement réglementées par le décret 05-468 du Ministère du Commerce précisant les différentes pratiques admises de rabais, remises et ristournes. Elles doivent en effet être de même nature et de même valeur, ne doivent pas dépasser 10% et doivent apparaître sur la facture⁸. Ce plafonnement est prévu par la Loi 04/02 du 23 juin 2004 précitée. Ces dispositions sont valables quel que soit le secteur économique concerné. Pour le secteur de la santé, cette pratique est encore restreinte par le Code de Déontologie Médicale d'application aux pharmaciens et aux médecins, défini par le décret exécutif n° 92-276 du 6 juillet 1992, qui spécifie que toutes ristournes en argent ou en nature sur le prix d'un produit ou d'un service sont interdites⁹.

- **Crise politique et instabilité** depuis le déclenchement du « Hirak » le 22 Février 2019.

⁵ FCE : « le marché Algérien du médicament : un investissement à rentabiliser et un potentiel à promouvoir », Juin 2012.

⁶ <http://www.mdipi.gov.dz/?Avantages-accordes-aux>

⁷ Journal officiel de la république algérienne n° 70 du 29/11/2009

⁸ Journal officiel de la république algérienne n° 41 du 27/06/2004

⁹ Journal officiel de la république algérienne n° 52 du 08/07/1992

2.4.1.2 Environnement Economique

• Evolution du PIB

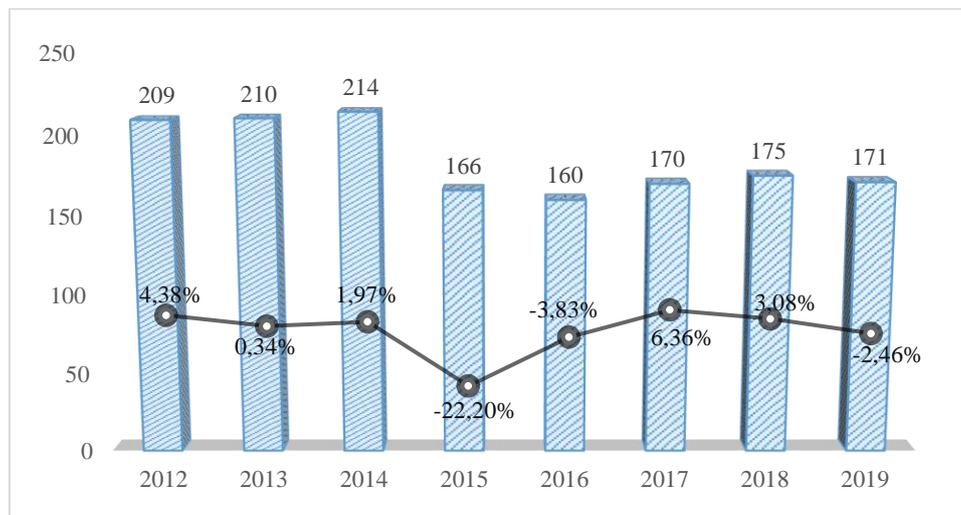


Figure 20: Evolution du PIB en Algérie (en milliards de dollars) - source Banque Mondiale -

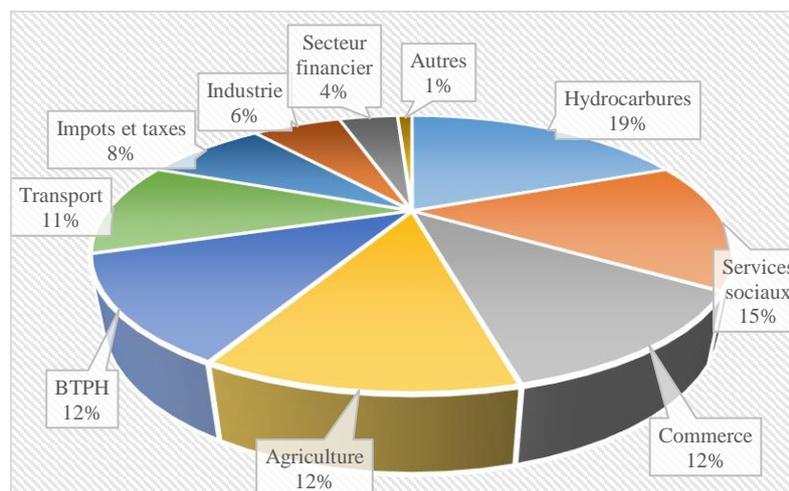


Figure 21 : Répartition sectorielle du PIB en Algérie - source Nations Unies Algérie -

L'Algérie dispose du 4^{ème} PIB du continent africain ainsi que du PIB par habitant le plus élevé, le pays a largement profité tout au long des années 2000' des richesses naturelles dont regorge son sol riche en hydrocarbures, et ce au travers d'une économie de rente, ainsi, les hydrocarbures représentent en moyenne sur la période 2004-2018 : 96% des exportations, 43% des recettes fiscales et 19% du PIB.¹⁰

Néanmoins, comme nous pouvons le noter sur la Figure 21 : Répartition sectorielle du PIB en Algérie - source Nations Unies Algérie -Figure 21 ci-dessus, la dépendance de l'Algérie envers ses richesses en hydrocarbures la rend sujette à une instabilité économique constante, la récession que nous pouvons observer en 2015 étant notamment due au choc pétrolier de 2014 qui a vu passer les prix du baril de 110\$ à 50\$ en l'espace de quelques mois.

¹⁰ Site web officiel de la banque mondiale <https://www.banquemondiale.org/fr/country/algeria/overview>

- **Impact de la Covid-19 sur l'économie nationale**

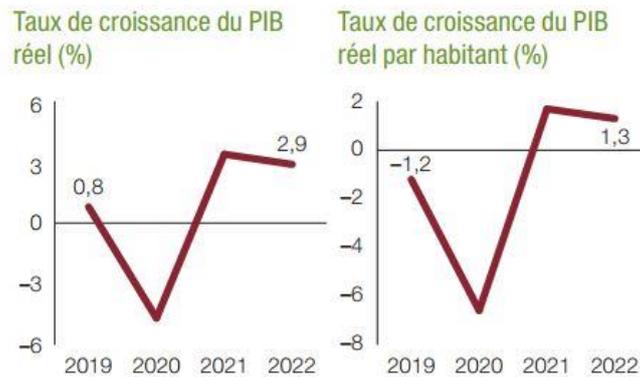


Figure 22 : Perspectives de croissance - source Banque Africaine de Développement -

La Banque Africaine de Développement (BAD) estime que le PIB réel Algérien s'est contracté à hauteur de de -4.7% en 2020, ce qui constitue un ralentissement de la croissance pour la 5ème année consécutive¹¹, cette situation implique de larges répercussions sur l'emploi et la consommation dans le pays pouvant affecter durablement l'économie nationale, néanmoins, la BAD prévoit une reprise de la croissance dans le pays dès 2021 à hauteur de 3.4%.

Cette crise a eu notamment pour effet la dégradation du pouvoir d'achat de nos concitoyens, avec une inflation de 3.5% prévue par le FMI en 2020¹², et ce notamment pour le secteur informel qui représente en Algérie à lui seul 45% de l'économie nationale selon des statistiques de l'ONS en 2012¹³.

Les mesures de confinement touchent tous les secteurs de l'économie mais à des degrés d'impact différents. Les entreprises font face à des pertes substantielles qui menacent leur fonctionnement et leur solvabilité, ne disposant pas d'une enquête au niveau Algérien nous transposons les tendances d'une étude du Bureau International du Travail sur l'impact sectoriel du Covid-19 pour identifier les principaux secteurs concernés par les retours socio-économiques de cette pandémie.

¹¹ « Traverser la pandémie de COVID-19, engager les réformes structurelles », Banque Mondiale

¹² « Analyse rapide de l'impact socio-économique du Covid-19 sur l'Algérie », Nations Unies Algérie

¹³ <https://www.algerie-eco.com/2017/03/04/secteur-informel-represente-45-pnb/#:~:text=Selon%20des%20chiffres%20avanc%C3%A9s%20par,par%20l'ONS%20en%202012.>

Tableau 13 : Impact mondial du COVID 19 par secteur – sources estimations du BIT –

Secteur économique	Impact immédiat de la crise sur la production économique
Commerce de gros et de détail; réparation des véhicules automobiles et des motos	Elevé
Activités de fabrication	Elevé
Activités immobilières; activités administratives et commerciales	Elevé
Activités d'hébergement et de restauration	Elevé
Transport, entreposage et communication	Moyennement élevé
Arts, spectacles et loisirs et autres services	Moyennement élevé
Activités extractives	Moyen
Activités d'assurance et financières	Moyen
Construction	Moyen
Agriculture, sylviculture et pêche	Moyen faible
Services publics	Faible
Administration publique et défense; sécurité sociale obligatoire	Faible
Santé et action sociale	Faible
Education	Faible

• Impact du Covid-19 sur Biopharm

Les effets de perturbation dus au coronavirus sur l'industrie pharmaceutique mondiale ont exercé une énorme pression sur l'offre mondiale de produits de santé, augmentant ainsi le risque de pénuries.

Bien que les diverses industries dans les pays touchés par la pandémie (notamment en Chine, Inde et aux USA) aient repris progressivement, des risques élevés de pénurie d'approvisionnement peuvent être d'actualité.¹⁴

Les impacts et les risques liés au COVID-19 se sont manifestés sur l'ensemble des activités du groupe :

- Pour la production les risques ont été anticipés avec la couverture en stocks de matières premières estimée à plus de 06 mois, néanmoins la réduction de l'effectif durant les mois d'Avril et Mai pour des raisons sanitaires a conduit à une baisse de la production.

¹⁴ « Rapport d'activité semestriel du 30 Juin 2020 », Biopharm

- Pour l'activité de distribution quelques perturbations sur les plannings des livraisons des partenaires ont été revues.
- Pour l'activité de répartition, d'importantes ruptures sur certains produits et des difficultés liées au recouvrement ont été enregistrés.
- La promotion médicale et commerciale qui nécessite une présence sur le terrain a subi de plein front les effets de la pandémie, ainsi les visites médicales et commerciales ont été suspendues durant le mois d'Avril et Mai.

- **Marché pharmaceutique Algérien**

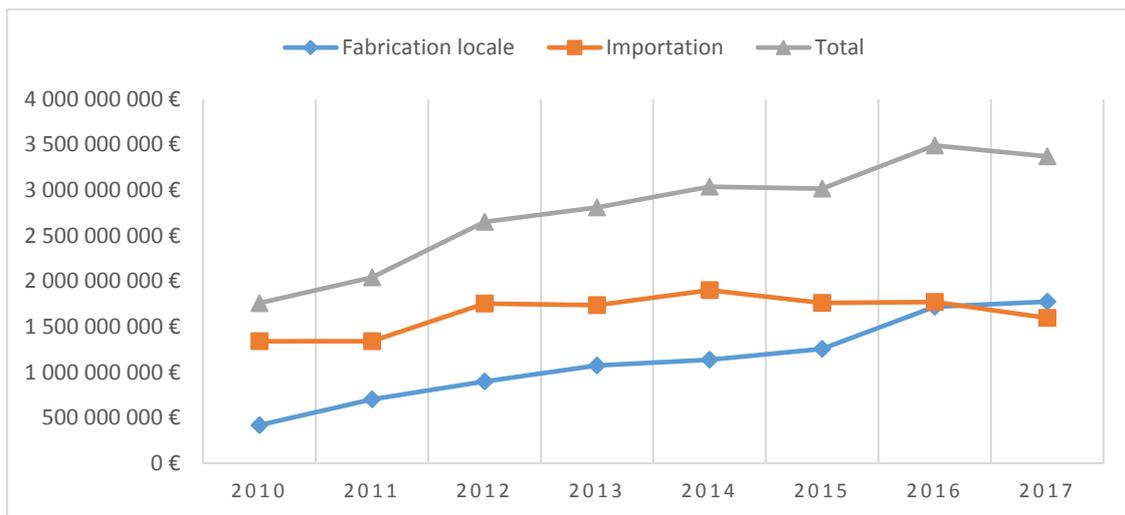


Figure 23 : Evolution du marché pharmaceutique en Algérie - Ministère SRH 2019 –

L'Union Nationale des Opérateurs de la Pharmacie (UNOP) estime que « les restrictions appliquées aux importations de médicaments ont permis au marché algérien d'échapper à l'emprise des grands laboratoires pharmaceutiques multinationaux et d'aménager un réel espace de concurrence interne par la fabrication nationale ».¹⁵

On observe ainsi une nette augmentation de la production locale sur la période 2010 - 2017, Il existe ainsi en tout 95 unités de production locales. La valeur du marché local est estimée à quelque 4,3 milliards de dollars dont 54% sont satisfait localement.¹⁶

¹⁵ <https://www.aps.dz/sante-science-technologie/117689-medicaments-les-restrictions-sur-les-importations-ont-permis-une-reel-concurrence>

¹⁶ <https://www.liberte-algerie.com/actualite/nous-sommes-en-train-de-tout-changer-354299>

- **Structure du marché Algérien par aire thérapeutique**

Tableau 14 : Principales aires thérapeutiques du marché pharmaceutique Algérien -Source UNOP-

Rang	Aire Thérapeutique	Vente (en millions \$)
1	Cardiologie (les antihypertenseurs et les régulateurs lipidiques)	329
2	Antidiabétiques	302
3	Antibactériens à usage systémiques	253
4	Allergie hybride	116
5	Antipsychotiques chronique	85
6	AINS chronique	81
7	Analgésiques non narcotiques chronique	76
8	Ophthalmologie et otologie hybride	59
9	Asthme et BPCO chronique	59
10	Antiépileptiques chronique	59
	Total	1419

On observe une prépondérance des traitements dédiés aux MNT (Maladies Non Transmissibles) et maladies chroniques, ceci est due à l'augmentation de l'espérance de vie de la population Algérienne ainsi que de l'évolution de la situation sanitaire dans le pays.

2.4.1.3 Environnement Sociologique

- **Population**

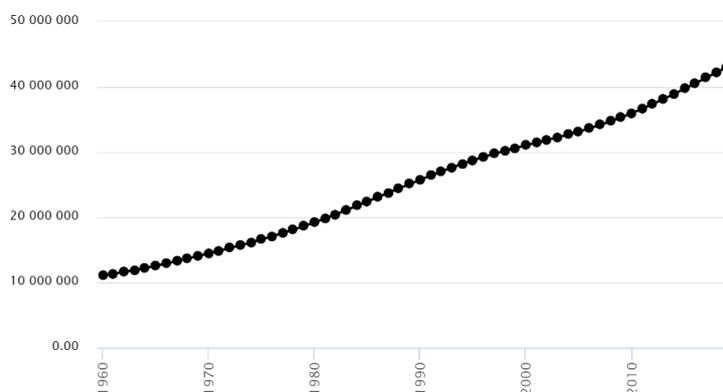


Figure 24 : Evolution de la population en Algérie - Source Banque Mondiale –

On observe une augmentation très rapide de la population Algérienne depuis l'indépendance, atteignant 43 millions d'habitants en 2019. Avec un taux de fécondité estimé par la Banque Mondiale à 3 enfants/femme, la population pourrait atteindre les 55 millions d'habitants en 2050.¹⁷

¹⁷ Statistiques Organisation des Nations Unis

- **Espérance de vie**

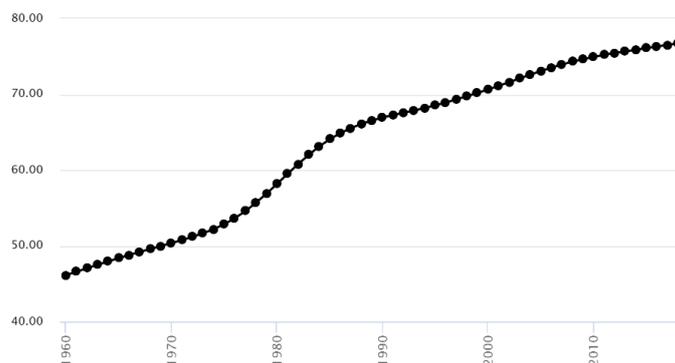


Figure 25 : Evolution de l'esperance de vie à la naissance - Source Banque Mondiale –

L'espérance de vie en Algérie a une tendance haussière, ainsi les algériens ont gagné plus de 6 ans d'espérance depuis le début du millénaire, atteignant en 2019 : 77.94ans pour les femmes et 75.45 ans pour les hommes¹⁸.

- **Structure de la population**

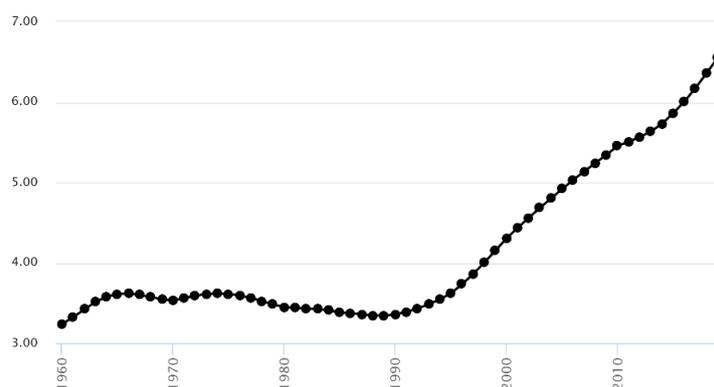


Figure 26: Evolution des 65ans et plus en % de la population totale - Source Banque Mondiale –

Tableau 15 : Structure de la population en Algérie -Source Office Nationale des Statistiques-

Âge moyen			
Années	Masculin	Féminin	Ensemble
2009	27,8	28,1	28,0
2014	28,5	29,0	28,8
2019	29,1	29,7	29,4

¹⁸ Statistiques Banque Mondiale

Bien qu'étant une population jeune avec une moyenne d'âge de 29,4ans, la population Algérienne connaît une augmentation significative de la proportion des seniors par rapport à la population globale, ce vieillissement peut induire l'augmentation de décès dus à de maladies classées MNT (Maladies non transmissibles) par l'OMS, cette tendance se confirme dans la courbe ci-dessous.

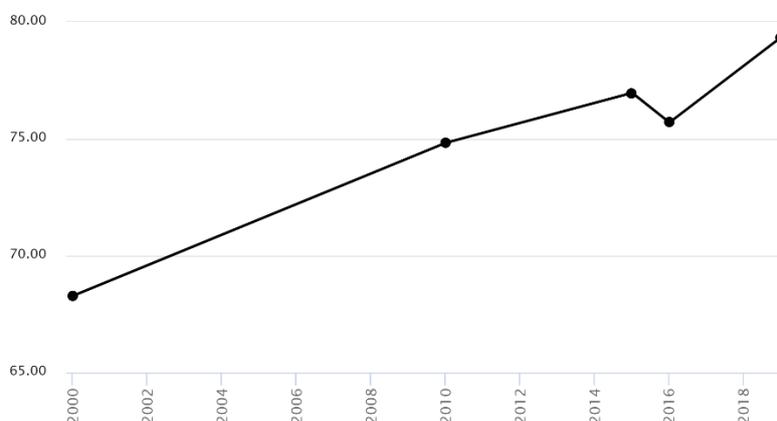


Figure 27 : % de décès par maladie non transmissibles - Source Banque Mondiale –

2.4.1.4 Environnement Technologique

L'Algérie est un pays qui accuse un grand retard en ce qui concerne la technologie, et on le remarque spécialement au niveau des systèmes d'informations. La loi interdisant l'importation de médicaments fabriqués localement tout en gardant possible de réactiver l'importation interdite en temps voulu exige une connaissance précise du besoin national de médicaments par le pouvoir public, mais compte tenu de la complexité du marché et de ses variations on constate là le fort manque en terme de système d'information permettant la traçabilité exacte des médicaments au niveau de la chaîne, cela pousse la majorité des producteurs à opérer à flux tendu car il leur est difficile de réaliser des prévisions fiables à moyen terme.

- **Activités de Recherche & Développement**

L'Algérie n'a pas la capacité de recherche et d'invention de nouveaux produits pharmaceutiques, et n'a pas non plus la capacité d'imitation de rétro-ingénierie des médicaments brevetés au lieu de cela, la principale activité de la branche de production nationale est la production finale de produits génériques utilisant des ingrédients actifs génériques importés. Ce qui pousse les entreprises à essayer d'être les premiers à trouver le meilleur produit générique à introduire sur le marché pour avoir une forte rentabilité financière avant qu'il n'y ait une forte concurrence, et ce en faisant de la veille concurrentielle mais surtout en se basant sur les données fournies par IMS Health mensuellement.

Il existe néanmoins une volonté des autorités de lancer un embryon de recherche par la création d'un centre de recherche en sciences pharmaceutiques à Constantine¹⁹.

¹⁹ Journal officiel de la république algérienne n° 60 du 10/10/2018

2.4.1.5 Facteurs Environnementaux

Dans la perspective de préparer le secteur de l'industrie à adopter des méthodes de management environnemental sur la base de standard internationalement reconnus, 250 contrats de performance environnementale ont été signés avec des groupes industriels de la sidérurgie, de la chimie, de la pharmacie, de la manufacture, de l'agroalimentaire, etc.

Le dispositif mis en place a permis la création de 2000 emplois verts (délégués pour l'environnement) au niveau des entreprises industrielles et l'amélioration de l'environnement et de la qualité via l'introduction des certifications ISO 9000 et 14.000, plus de 100 entreprises sont soit certifiées ISO 14.000, soit en voie de certification (dont Biopharm).

Justement, une 1ère opération dans le cadre de la performance environnementale pour la co-incinération des médicaments périmés stockés a été signée le 28 novembre 2013, entre l'entreprise Lafarge, le Syndicat national des pharmaciens d'officines (Snapo) et le ministère de l'Aménagement du territoire et de l'Environnement (MATE). Cette opération devrait à termes, éliminer pas moins de 1500 tonnes de médicaments périmés en stock dans environ 9000 officines de pharmacie existante en Algérie²⁰.

- **Cadre réglementaire du traitement des déchets pharmaceutiques**

Tableau 16 : Réglementations de la gestion des déchets pharmaceutiques -National Waste Agency-

Décret exécutif n° 03-478 du 9-12-2003	définissant les modalités de gestion des déchets d'activités de soins
Arrêté interministériel du 2-9-2013	fixant les caractéristiques techniques des étiquettes des déchets spéciaux
Décret exécutif n° 04-409 du 14-12-2004	fixant les modalités de transport des déchets spéciaux.
Décret exécutif n° 09-19 du 20-1-2009	portant sur la réglementation de l'activité de collecte des déchets spéciaux

La réglementation de la gestion des déchets pharmaceutiques est cadrée par la loi 01-19 du 12 décembre 2001²¹.

Les modalités d'application, reposent sur le décret exécutif 03-478 du 9 décembre 2003 définissant les modalités de gestion des déchets d'activités de soins et plusieurs autres textes d'application détaillés ci-après.

La loi n°01-19 du 12 décembre 2001 intitulée : « Gestion, contrôle et élimination des déchets » énonce les principes, les définitions et la classification des déchets en général. Elle définit notamment les responsabilités administratives et pénales en rapport avec la gestion des déchets d'activités de soins sur la base du principe pollueur-payeur.

Néanmoins, ce cadre réglementaire et l'encadrement qui l'accompagne sont jugés insuffisants par l'Agence Nationale des Déchets.²²

²⁰ Sweepnet, « Rapport sur la gestion des déchets solides en Algérie ».

²¹ Journal officiel de la république algérienne n° 77 du 15/12/2001

²² Agence Nationale des Déchets, « Gestion des déchets d'activités de soins »

2.4.2 Matrice BCG

Nous ne pouvons pour cette étude considérer les produits pharmaceutiques de Biopharm comme DAS, pour des raisons de confidentialité nous n'avons pas pu avoir accès à toutes les données requises pour l'analyse.

Nous allons donc regrouper les produits de Biopharm (Annexe 2) par classe thérapeutique et ce, suivant la classification mondiale ATC, nous considérerons ces classes comme DAS.

Tableau 17 : Classes anatomique, thérapeutique et chimique de Biopharm - Elaboré par nos soins à partir de données IMS –

<i>DAS</i>	<i>Classes ATC</i>
DAS 1	A0 APP DIGESTIF.METABOLISME
DAS 2	B0 SANG.ORGANES HEMATOPOIET
DAS 3	C0 APP. CARDIOVASCULAIRE
DAS 4	D0 DERMATOLOGIE
DAS 5	G0 APP GENIT-URIN.HORM.SEX.
DAS 6	H0 HORMONES
DAS 7	J0 ANTIINFECTIEUX V GENERALE
DAS 8	M0 APPAREIL LOCO MOTEUR
DAS 9	N0 SYSTEME NERVEUX
DAS 10	P0 ANTIPARASITAIRES
DAS 11	R0 APPAREIL RESPIRATOIRE

- **Application de la matrice BCG**

1. **Taux de croissance du marché des DAS :**

Tableau 18 : Taux de croissance du marché de chaque DAS – Elaboré par nos soins à partir d'IMS -

<i>DAS</i>	<i>Ventes marché 2019 (Volume)</i>	<i>Ventes marché 2020 (Volume)</i>	<i>Taux de croissance marché</i>
DAS1	170 845 258	185 564 314	▲ 8,62%
DAS2	29 507 573	28 239 045	▼ -4,30%
DAS3	70 567 945	76 984 513	▲ 9,09%
DAS4	41 943 117	40 390 242	▼ -3,70%
DAS5	47 811 763	44 351 948	▼ -7,24%
DAS6	37 402 888	35 921 100	▼ -3,96%
DAS7	101 812 874	97 995 725	▼ -3,75%
DAS8	61 797 417	57 996 562	▼ -6,15%
DAS9	147 146 870	163 400 981	▲ 11,05%
DAS10	2 706 989	2 223 344	▼ -17,87%
DAS11	84 036 370	79 193 734	▼ -5,76%
Total	795 579 064	812 261 508	▲ 2,10%

Nous pouvons constater à travers ce tableau que parmi les 11 DAS seuls 3 ont eu une croissance durant l'année 2020, pour le reste ils ont tous subi une décroissance. Malgré tout, le marché global pharmaceutique a réussi à croître, nonobstant les diverses contraintes de l'année 2020.

2. Parts de marché relative de Biopharm sur chaque DAS

Nous allons prendre le concurrent principal (détenant le plus de parts de marché) pour chaque DAS et calculer la part de marché relative de Biopharm.

Tableau 19 : Parts de marché relatives de Biopharm sur chaque DAS - Elaboré par nos soins à partir d'IMS –

DAS	Concurrent Principal	Ventes Concurrent 2020 (Volume)	Ventes Biopharm 2020 (Volume)	Part de marché relative
DAS1	NOVO NORDISK	22927524	15 758 693	0,69
DAS2	SANOFI	12085747	940 792	0,08
DAS3	EL KENDI	13018219	1 581 765	0,12
DAS4	SAIDAL	12721052	1 794 392	0,14
DAS5	MSD	7166873	2 500 406	0,35
DAS6	MERCK SERONO	11379018	1 075 301	0,09
DAS7	GLAXOSMITHKLINE	20722284	1 117 596	0,05
DAS8	SAIDAL	9210006	5 022 641	0,55
DAS9	SANOFI	47106223	4 932 123	0,10
DAS10	BIOGALENIC	593815	10 337	0,02
DAS11	SAIDAL	9631668	6 155 123	0,64

3. Paramètres de la matrice BCG

Tableau 20 : Paramètres de la matrice BCG

DAS	Classes ATC	Part de marché relative	Taux de croissance marché	CA
DAS1	A0 APP DIGESTIF.METABOLISME	0,69	8,62%	4 299 313 352
DAS2	B0 SANG.ORGANES HEMATOPOIET	0,08	-4,30%	396 192 257
DAS3	C0 APP. CARDIOVASCULAIRE	0,12	9,09%	1 697 721 110
DAS4	D0 DERMATOLOGIE	0,14	-3,70%	663 508 043
DAS5	G0 APP GENIT-URIN.HORM.SEX.	0,35	-7,24%	765 778 344
DAS6	H0 HORMONES	0,09	-3,96%	327 161 994
DAS7	J0 ANTIINFECTIEUX V GENERALE	0,05	-3,75%	542 345 794
DAS8	M0 APPAREIL LOCO MOTEUR	0,55	-6,15%	1 261 262 211
DAS9	N0 SYSTEME NERVEUX	0,10	11,05%	4 025 876 052
DAS10	P0 ANTIPARASITAIRES	0,02	-17,87%	6 694 461
DAS11	R0 APPAREIL RESPIRATOIRE	0,64	-5,76%	1 079 192 969
Total		0,26	2,10%	15 065 046 587

Pour compléter notre matrice BCG nous allons ajouter un critère qui viendra soutenir les critères déjà présents pour pouvoir ainsi faire une meilleure analyse, le critère est le suivant :

- Le CA de Biopharm dans le DAS, ce critère sera représenté par le **rayon** du cercle lors de la représentation graphique

4. Représentation de la matrice BCG

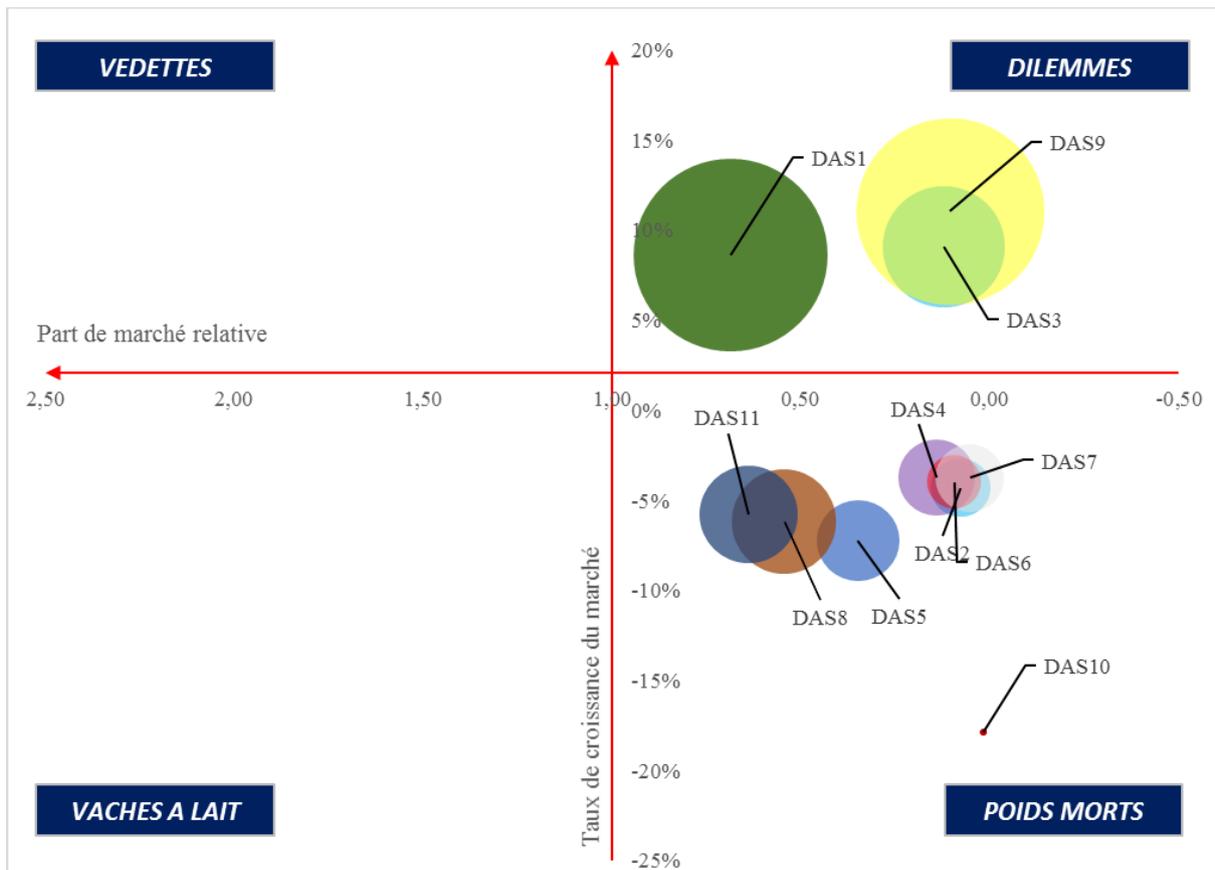


Figure 28 : Représentation de la matrice BCG - Elaboré par nos soins à partir d'IMS -

Nous avons donc réussi à classifié chaque DAS dans la matrice BCG et avons eu les résultats suivants :

Tableau 21 : Classification des DAS - Elaboré par nos soins -

DAS	Classes ATC	Classification
DAS 1	A0 APP DIGESTIF.METABOLISME	Dilemmes
DAS 3	C0 APP. CARDIOVASCULAIRE	Dilemmes
DAS 9	N0 SYSTEME NERVEUX	Dilemmes
DAS 2	B0 SANG.ORGANES HEMATOPOIET	Poids morts
DAS 4	D0 DERMATOLOGIE	Poids morts
DAS 5	G0 APP GENIT-URIN.HORM.SEX.	Poids morts
DAS 6	H0 HORMONES	Poids morts
DAS 7	J0 ANTIINFECTIEUX V GENERALE	Poids morts
DAS 8	M0 APPAREIL LOCO MOTEUR	Poids morts
DAS 10	P0 ANTIPARASITAIRES	Poids morts
DAS 11	R0 APPAREIL RESPIRATOIRE	Poids morts

5. Analyse des résultats

- **Les dilemmes** : le marché est en phase d'expansion ; l'entreprise ne bénéficie pas d'une position concurrentielle affirmée. Sur certaines activités, elle a des chances de développer sa position, avec un soutien - notamment financier - approprié. Il est conseillé de sélectionner les activités les plus porteuses et les plus prometteuses. Notamment celles où le CA de l'entreprise est le plus élevé : DAS1(A0 APP DIGESTIF.METABOLISME) et DAS9 (N0 SYSTEME NERVEUX)
- **Les poids morts** : correspondent aux offres ou activités situées sur un marché à faible croissance. Ce marché peut être arrivé à maturité ou avoir entamé son déclin. L'entreprise est en position de faiblesse puisqu'elle est en incapacité d'améliorer sa rentabilité. Sur un marché à faible croissance, la concurrence a tendance à s'exacerber ce qui baisse considérablement le retour sur investissement des démarches de communication. Dans cette situation, il est conseillé de désinvestir ou de réduire les coûts pour préserver la rentabilité. Notamment celles où le CA est le plus faible :
DAS 2, 6 et 10 respectivement « B0 SANG.ORGANES HEMATOPOIET, H0 HORMONES, P0 ANTIPARASITAIRES »

Dans cette situation, il est conseillé de désinvestir ou de réduire les coûts pour préserver la rentabilité. Notamment pour les DAS 2, 6 et 10 respectivement « B0 SANG.ORGANES HEMATOPOIET, H0 HORMONES, P0 ANTIPARASITAIRES ».

Biopharm n'a aucun DAS classifié comme « Vedettes » ou « vaches à lait », elle est donc présente dans plusieurs classes ATC mais n'est leader du marché dans aucune d'entre elles.

2.5 Synthèse des forces et des faiblesses

Après avoir réalisé un diagnostic et une analyse approfondie de l'entreprise, de ses points forts et de ses points faibles, ainsi que les facteurs environnementaux pouvant impacter positivement ou négativement son activité, nous en avons conclu la matrice SWOT qui suit :

		Facteurs Positifs +	Facteurs Négatifs -
Axe Interne	<i>Forces</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe R&D qualifiée et processus de développement de nouveaux produits efficace. • Grande force de production et de vente • Large réseau de distribution en gros (Biopharm Distribution) et en détail aux officines (Biopure). • Dispose d'une filiale de promotion et marketing (HHI). • Disponibilité d'informations de veille concurrentielle à travers les différentes filiales. • Plusieurs projets d'infrastructures en cours de constructions (Production et distribution). • Implémentation du SMED ainsi que d'outils de résolutions de problèmes (5Ms) dans la production. • Disponibilité des statistiques d'IQVIA pour détecter les opportunités de nouveaux produits. • Entrée en bourse 	<ul style="list-style-type: none"> • Communication Top Down de mauvaise qualité concernant l'innovation. • Faible connaissance dans les produits parapharmaceutiques. • Mauvaise appréhension du concept d'innovation. • Problèmes d'espace dans les infrastructures de production et les différents laboratoires. • Absence de matrices des compétences pour les employés. • Mauvaise implémentation des 5S. • L'entreprise est faiblement dotée en système d'information. • Chevauchement entre les structures dans l'activité d'innovation.
	<i>Opportunités</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Le cadre règlementaire qui encourage la production locale de médicaments ainsi que le développement de génériques en interne. • Marché local en forte croissance. • Partenariats avec des universités et des écoles. • Partenariats avec de grands acteurs du secteur pharmaceutique local et international. • Structure démographique favorable à la croissance du marché. • Impact de la pandémie de Covid-19 sur la demande en produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impact de la pandémie de Covid-19 sur le tissu industriel et économique Algérien. • Concurrence en augmentation. • Règlementation entravant la promotion directe au publique des produits. • Instabilité politique. • Forte inflation de la monnaie nationale. • Augmentation des coûts variables essentiellement les matières premières. • Absence ou faiblesse de fournisseurs locaux.
Axe Externe			

Tableau 22 : Matrice SWOT de Biopharm - Elaboré par nos soins –

- **Conclusion**

Les outils déployés tout au long de ce chapitre nous ont permis d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise quant à son approche relative à l'innovation, son management stratégique et son pilotage opérationnel, mais aussi d'appréhender de manière plus globale la réalité dans laquelle elle évolue, son positionnement par rapport à ses concurrents ainsi que sa posture stratégique d'innovateur, l'entreprise semble donc se baser sur une stratégie de diversification de produits. Toutes ces informations accumulées nous ont permis d'identifier les points pertinents à cibler dans le cadre de notre travail.

Chapitre 3

Propositions et Résolution

de la problématique

Chapitre III : Propositions et résolution de la problématique

Suite au chapitre précédent où nous avons appréhendé, diagnostiqué et analysé l'état des lieux, nous disposons de suffisamment d'informations pour pouvoir clôturer notre travail en proposant des solutions ou pistes d'améliorations, stratégiques et opérationnelles, qui puissent être adaptées à l'environnement interne et externe à l'entreprise lui permettant d'exploiter au mieux ses capacités stratégiques d'innovation.

Ce chapitre a donc pour objet d'énumérer nos interventions concrètes sur le terrain autour du comité d'innovation, ainsi que de proposer un plan stratégique adéquat encadrant l'introduction effective de l'activité d'innovation mais aussi son pilotage par une proposition de processus d'innovation et d'indicateurs mesurant sa performance.

3.1 Intervention et recommandations autour du comité d'innovation

Pour pallier aux points faibles détectés dans la phase de diagnostic du comité de l'innovation, nous avons proposé quelques solutions simples néanmoins pratiques, qui ont été adoptées par le comité.

3.1.1 Introduction du « Pilote d'idée » et de la « Fiche idée »

L'introduction de la « *fiche idée* » (voir Annexe 6) consiste à établir une fiche pour chaque idée et ce afin de :

- Avoir une description détaillée de l'idée qui serait mise à jour au fur et à mesure de sa maturation.
- Disposer de l'historique détaillé de l'idée, ses évolutions ainsi que les contraintes entravant son développement.
- Bénéficier d'un feedback quant au développement de l'idée / sa mise sur le marché.

L'introduction du « *pilote d'idée* » est un changement dans la manière de fonctionner du comité, cela consiste à accompagner chaque idée d'un pilote unique tout au long de son séjour dans le processus.

Les rôles du pilote seront les suivants :

- Faire avancer l'idée d'une phase à une autre en continue entre deux réunions
- Mettre à jour la fiche idée dédiée et l'exposer dans le cadre des réunions du comité
- Continuer le suivi et le renseignement de la fiche idée, y compris lorsqu'elle rejoint la phase aval du processus.

La fiche idée et le pilote d'idée sont complémentaires, les objectifs principaux de leur mise en place sont de :

- Collecter des données quant à l'évolution de l'idée dans la phase aval du processus, ce qui permettra la mise à jour du tableau de bord
- Accélérer la vitesse de traitement des idées par le comité, chaque pilote étant responsable d'un nombre spécifique d'idées il sera alors plus simple de détecter les problèmes de stagnation

3.1.2 Suivi et tableau de bord

Le comité d'innovation souhaitant pouvoir analyser sa performance depuis sa création et de suivre l'état d'avancement des idées innovantes dans le futur, il est devenu clair qu'un tableau de bord pour le pilotage est devenu nécessaire.

Nous avons conçu ce tableau de bord de sorte à ce qu'il soit :

- Adapté au comité d'innovation car ils sont concernés par sa mise à jour et son suivi
- Traitant des KPI pertinents qui permettront au comité l'analyse rapide de l'état d'avancement ainsi que des résultats.
- Permettant la prise de décision rapide et efficace.
- Mettant en place un système d'alertes et de seuils qui indiqueront les besoins immédiats en alimentation et en suivi des idées.

3.1.2.1 Structuration et organisation des données

La structuration des données a été l'étape la plus importante pour pouvoir mettre en place le tableau de bord et les KPIs. Le comité d'innovation fonctionnant depuis juillet 2020 organisait le suivi de ses données à travers des PV de réunion comme indiqué en Annexe 4 A partir de ces données brutes nous avons structuré ces dernières de sorte à ce que cela puisse être traité pour pouvoir effectuer des analyses et ainsi pouvoir prendre des décisions.

- **Table des données et formules**

Suite à la décomposition du parcours d'une idée en phases (voir Figure 15) et la structuration des données nous avons pu mettre en place la table des données qui constituera la base du tableau de bord. Cette table des données contient plusieurs colonnes qui sont les suivantes :

- **N°Idée** : c'est le numéro unique qui correspond à une idée.
- **Idée** : dénomination donnée à l'idée.
- **Thème** : c'est le thème dans lequel est classifiée l'idée.
- **Date phase A** : date à laquelle l'idée est entrée en phase « Exploration et Prospection »
- **Date clôture** : date à laquelle l'idée est passée à la phase « abandonnée »
- **Statut** : Phase dans laquelle l'idée est actuellement.
- **Date phase B** : date à laquelle l'idée est passée en phase « Evaluation et Faisabilité »
- **Date phase C** : date à laquelle l'idée est passée en phase « en développement »
- **Cause de clôture ou de sortie** : la raison pour laquelle l'idée a été clôturée ou est sortie du comité pour des raisons spécifiques.
- **Générateur** : initiales de la personne qui a proposé l'idée au comité.
- **Pilote** : initiales de la personne qui sera en charge du suivi de l'idée de l'entrée en phase A jusqu'à son développement et sa commercialisation (même après que l'idée quitte le comité).
- **Remarque** : remarque qui concerne une idée (pas toujours nécessaire)

Nous avons ainsi la table suivante (les colonnes : idée, thème, cause de clôture ou de sortie, générateur, pilote et remarque ont été floutés pour raison de confidentialité).

Tableau 23 : Aperçu du tableau des données proposées au comité - Elaboré par nos soins -

Données												
N° Idée	Idée	Thème	Date Phase A	Date Cloture	Statut	Date Phase B	Date Phase C	Cause de cloture ou de sortie	Générateur	Pilote	Remarque	
1			02/07/2020	26/11/2020	En développement							
2			02/07/2020	22/03/2021	En développement	17/12/2020	22/03/2021					
3			02/07/2020		Evaluation et Faisabilité							
4			02/07/2020	22/03/2021	En développement	28/01/2021	22/03/2021					
5			02/07/2020		Evaluation et Faisabilité	07/01/2021						
6			02/07/2020		Evaluation et Faisabilité	19/11/2020						
7			02/07/2020	24/05/2021	En développement	15/10/2020	24/05/2021					
8			02/07/2020	22/03/2021	En développement	17/12/2020	22/03/2021					
9			02/07/2020	15/10/2020	En développement							
10			02/07/2020		Abandonnée							
11			02/07/2020		Evaluation et Faisabilité	29/11/2020						
12			02/07/2020	02/07/2020	Abandonnée							
13			02/07/2020	18/02/2021	Abandonnée	19/11/2020						
14			02/07/2020	12/11/2020	Abandonnée							
15			02/07/2020	19/11/2020	En développement	12/11/2020	19/11/2020					

A partir des informations disponibles, nous avons complété notre table par les colonnes suivantes :

- **Age de l'idée** : Indique le nombre de jours depuis lequel une idée est au niveau du comité si elle y est toujours, sinon indique le nombre de jours qu'elle a passé au niveau du comité.
- **Durée en phase A** : Indique le nombre de jours qu'une idée a passé en phase A
- **Durée en phase B** : Indique le nombre de jours qu'une idée a passé en phase B
- **Age phase** : Indique le nombre de jours depuis lequel l'idée est dans la phase actuelle
- **Priorité** : Indique la priorité qu'a l'idée par rapport aux autres

Tableau 24 : Colonnes calculées complémentaires aux données du comité - Elaboré par nos soins –

Calculs				
Age de l'idée	Durée en phase A	Durée en phase B	Age phase	Priorité
147	147			Elevé
263	168	95		Elevé
361	361		361	Elevé
263	210	53		Elevé
361	189	172	172	Elevé
361	140	221	221	Elevé
326	105	221	35	Elevé
263	168	95		Elevé
105	105			Elevé
361	361		361	Elevé
361	150	211	211	Elevé
	0			Faible
231	140	91		Elevé
133	133			Elevé
140	133	7		Elevé

Voir Annexe 8 pour consulter les formules utilisées dans les calculs.

Nous obtenons ainsi le tableau entier (Annexe 10) qui nous servira à établir les différents KPI.

3.1.2.2 Choix des indicateurs de performance

En se basant sur les données que nous avons pu recueillir nous avons proposé quelques KPI qui permettront d'évaluer la performance du comité d'innovation. Les objectifs par rapport à ces KPI ont été décidés avec l'administratrice du comité.

Tableau 25 : Liste des KPIs choisis - Elaboré par nos soins –

KPI	Définition	Fréquence	Seuils (objectifs)
Nombre d'idées en cours	Nombre d'idées dans les phases A et B	Mensuelle (à chaque réunion)	k<13 -> rouge / 13<k<20 -> orange / k>=20 -> vert
Taux de conversion	Pourcentage d'idées étant au moins arrivées en phase de developpement / nombre totale d'idées	Mensuelle (à chaque réunion)	k<33% -> rouge / 33%=<k<66% -> orange / k>=66% -> vert
Créativité	Moyenne d'idées générer lors des brainstorming	bimestrielle(à chaque réunion)	
Moyenne de séjour	Moyenne de séjour des idées au niveau du comité	Trimestrielle (1/3 réunion)	k=<90 -> vert / k> 90 -> rouge

Pour le KPI de créativité nous n'avons pas eu le temps de définir un objectif, la détermination de cet objectif dépendra des limites que le comité décide de se fixer.

Les détails des formules de calcul des différents KPI sont en Annexe 8.

3.1.2.3 Tableau de bord du comité d'innovation

A partir des données, nous avons établis des KPIs et des graphiques et avons donc conçu le tableau de bord suivant :

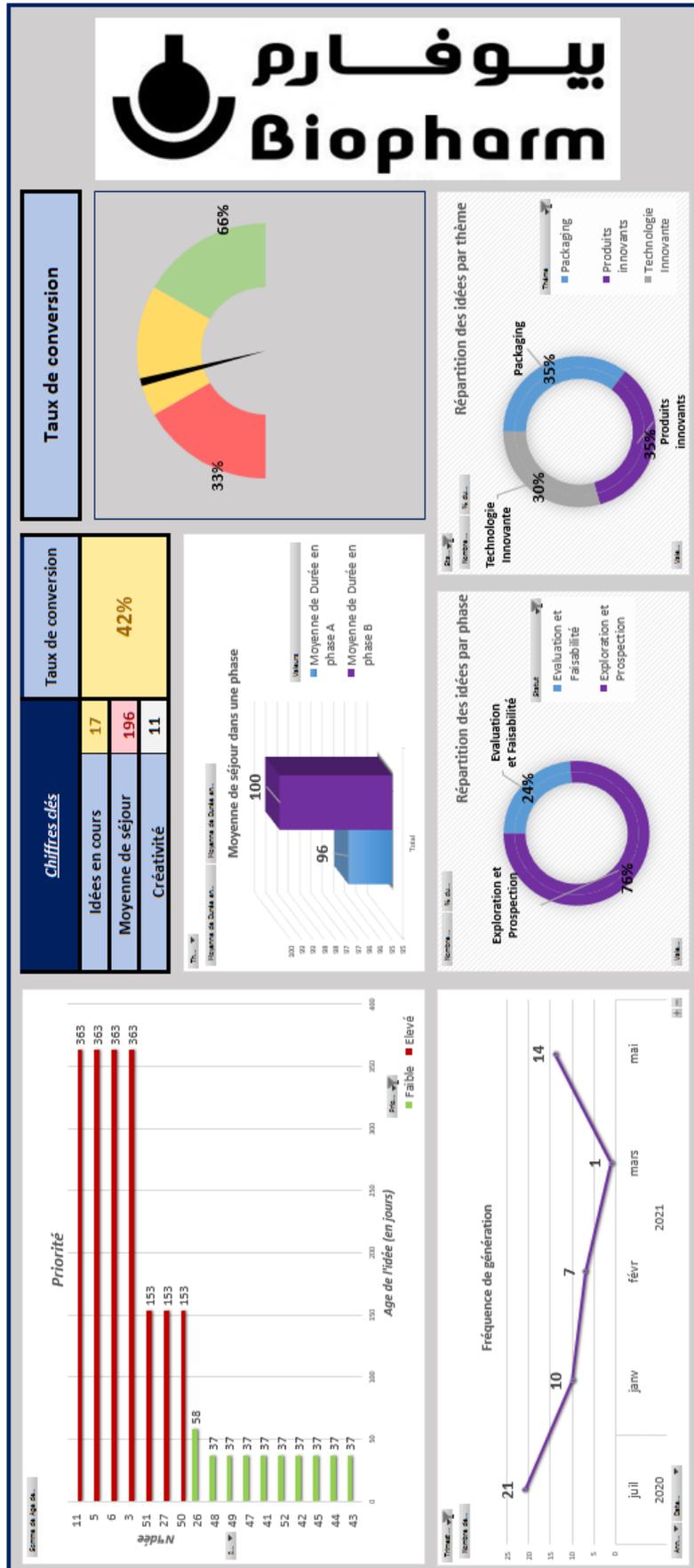


Figure 29 : Tableau de bord du comité d'innovation - Elaboré par nos soins –

3.2 Proposition d'une stratégie d'innovation

Suite au diagnostic dûment mené afin d'appréhender la réalité et la maturité de l'entreprise en termes d'innovation et de stratégie (voir Chapitre II : Etat des Lieux), nous sommes à même de proposer des recommandations stratégiques et opérationnelles, issues de nos observations et nos remarques.

Ces remarques et recommandations regroupent les volets stratégiques et opérationnels de l'innovation et ont pour vocation de guider l'entreprise vers une intégration réelle de l'activité d'innovation afin de construire et capitaliser une certaine maîtrise et maturité des concepts propres à l'innovation qui permettrait à terme à Biopharm de s'imposer sur ses marchés cibles par l'innovation.

3.2.1 « Vision », « Mission » et « Valeurs » de l'activité d'innovation

Afin de cadrer notre proposition de stratégie, il est essentiel d'énoncer de manière claire et concise le but de ladite stratégie et ce qu'elle doit apporter à l'entreprise, ces deux points se résument par l'énoncé de la « Mission » et de la « Vision » de notre démarche.

Tableau 26 : Enoncé de la mission et de la vision et des valeurs - Elaboré par nos soins -

Enoncé de la Mission	<i>Créer l'avantage concurrentiel par l'activité d'innovation</i>
Enoncé de la Vision	<i>Biopharm sera une entreprise innovante et reconnue comme telle, disposant de réelles compétences en matière d'innovation, dotée d'un processus d'innovation formalisé et efficace, s'appuyant sur la contribution et la participation de tous ses employés et ses partenaires.</i>
Valeurs	<i>Innovation, audace, persévérance, partage, collaboration, esprit d'équipe, excellence, savoir-faire, loyauté, engagement, passion, implication du personnel,</i>

3.2.2 Enoncé des objectifs et des activités stratégiques autour de l'innovation

Afin d'arriver aux résultats résumés par la « Mission » et la « Vision » précédemment citées, il est essentiel de coucher sur papier les étapes qui, à terme, mèneraient l'entreprise à réaliser ses aspirations, nous avons ainsi résumé ces étapes sous la forme « d'objectifs stratégiques » que nous avons déroulé en « activités stratégiques » conditionnant la réalisation de la « Mission » et de la « Vision » prédéfinies.

Tableau 27 : Enoncé des Priorités et activités stratégiques - Elaboré par nos soins –

<i>Objectifs Stratégiques</i>	<i>Activités Stratégiques</i>
<p><u>Objectifs 1</u> <i>Mise à niveau des compétences en innovation</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formation des cadres au concept d'innovation, ses typologies et à la maîtrise du processus d'innovation. 2. Sensibilisation des employés à l'importance de l'innovation.
<p><u>Objectifs 2</u> <i>Susciter l'adhésion à la stratégie et son assimilation</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Définir et communiquer le « Pourquoi ? », le « Quoi ? » et le « Comment ? » de l'innovation au sein de l'entreprise. 2. Communiquer les objectifs de l'innovation. 3. Mettre en place des systèmes de récompenses pour les générateur d'idées innovantes qui aboutissent (Primes, Cadeaux, Employé du mois...)
<p><u>Objectifs 3</u> <i>Organisation et formalisation de l'innovation</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introduction du processus d'innovation et en définir les acteurs. 2. Définition des axes d'innovations dans un portefeuille détaillé ou les projets d'innovations sont catégorisés selon des critères et définitions prédéfinis. 3. Structurer l'information et analyser la performance. 4. Ecarter les chevauchements des prérogatives entre les structures concernées par l'innovation.
<p><u>Objectifs 4</u> <i>Amélioration de la communication</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planifier et communiquer de façon régulière. 2. Mettre par écrit et formuler de façon exhaustive les directives stratégiques et la planification des projets d'innovation. 3. Réaliser des études/sondages internes et organisation d'évènements et exploiter les idées des employés.
<p><u>Objectifs 5</u> <i>Amélioration du partage, du transfert et de la captation de connaissances avec d'autres organisations</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Multiplier les collaborations avec les établissements universitaires et les instituts de recherches dans différents thèmes d'innovation. 2. Multiplier les collaborations avec les entreprises pour maximiser le transfert de technologie et de savoir-faire. 3. Mettre en place un système de veille technologique et concurrentielle constant et continu.
<p><u>Objectifs 6</u> <i>Communiquer autour de l'innovation</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Accumuler les brevets et les mettre en avant dans la communication externe. 2. Mettre en place une image d'entreprise dynamique qui s'adapte au changement. 3. Moderniser les outils et media de communication. 4. Soutenir l'innovation dans le marché pharmaceutique local en finançant l'activité de recherche et les jeunes porteurs de projets.

Remarques :

Ces objectifs ont pour vocation d'orienter l'entreprise vers une introduction effective de l'innovation, au fur et à mesure de son implémentation, cette stratégie doit être réactualisée et réadaptée pour garantir sa cohérence avec les évolutions internes et externes à l'entreprise.

Il serait par exemple pertinent à terme de centraliser l'activité d'innovation autour d'une structure dédiée, remplaçant le comité d'innovation dans l'organisation et le pilotage de l'activité d'innovation.

3.2.3 Etablissement des Indicateurs de performance stratégiques

Afin de s'assurer de la bonne mise en place de la stratégie, penser la mesure de la performance est primordial, pour se faire nous avons pensé les indicateurs et les objectifs cibles suivants :

Tableau 28 : Liste des indicateurs de performances stratégiques - Elaboré par nos soins –

	<i>Indicateurs de performance</i>	<i>Cible</i>
<i>Objectif 1</i>	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place et évaluation de la Matrice des compétences des cadres. Etudes statistiques et sondages régulier sur le taux de sensibilisation des employés au concept d'innovation. 	<ul style="list-style-type: none"> 100% des cadres maîtrisent les compétences essentielles à l'activité d'innovation. 70% des employés ont intégré l'importance de l'innovation .
<i>Objectif 2</i>	<ul style="list-style-type: none"> Mise en avant de la stratégie et des objectifs stratégiques d'innovation en communication interne. Augmenter l'engagement des employés dans la réussite de la stratégie. 	<ul style="list-style-type: none"> Disposer de documentation récapitulant le « Pourquoi ? » le « Quoi ? » et le « Comment ? » de l'innovation Communiquer autour de l'innovation en interne au moins une fois par mois Au moins 20% des opportunités intégrées au processus d'innovation sont générées par les employés
<i>Objectif 3</i>	<ul style="list-style-type: none"> Implémentation du nouveau processus d'innovation. Mise en place d'un tableau de bord, d'indicateurs de performance opérationnels de l'innovation ainsi que de seuils de tolérance. Définir chaque famille d'innovations à développer de manière claire et concise . 	<ul style="list-style-type: none"> Respecter les seuils de tolérance imposés par le processus d'innovation. Disposer d'un tableau de bord Disposer d'une définition claire des axes d'innovation admise et partagée.
<i>Objectif 4</i>	<ul style="list-style-type: none"> Organiser des réunions de reporting au top management. Planifier et catégoriser les réunions et la revue des KPIs de l'innovation. Escalade des idées des employés au comité d'innovation. 	<ul style="list-style-type: none"> Une réunion par mois entre le PDG et le président du comité d'innovation. (1h) Deux réunions par mois du comité d'innovation. (1h chacune) Au moins 5 idées par mois générées par les employés
<i>Objectif 5</i>	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'opportunités explorées en collaboration avec des établissements universitaires et instituts de recherche. Rédaction d'un rapport de veille technologique et concurrentielle 	<ul style="list-style-type: none"> Disposer d'un rapport mensuel de veille technologique et concurrentielle Nombre d'opportunités en exploration en collaboration avec des établissements universitaires et instituts de recherche > 5 Nombre d'opportunités en exploration issues de la veille technologique et concurrentielle > 5
<i>Objectif 6</i>	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de brevets générés par an Nombre de participation aux salons et évènements autour de l'innovation. Nombre de projets financés 	<ul style="list-style-type: none"> 5 brevets par an. Participation et organisation d'au moins 5 manifestations autour de l'innovation par an. Financer 3 projets de startup innovante par an et d'intrapreneuriat.

Remarques :

Les objectifs cibles définis ci-dessus ne représentent que notre propre perception des capacités stratégiques de l'entreprise, ces objectifs devraient être évalués et repensés par le top management avant le début de la mise en place de la stratégie pour garantir leur adéquation avec les capacités stratégiques de l'entreprise. Ces objectifs cibles doivent être aussi réactualisés au fur et à mesure de l'avancement de l'implémentation de la stratégie.

De même, il est essentiel de planifier les délais nécessaires à l'implémentation de chacun des objectifs stratégiques proposé en fonction des ressources humaines et matérielles mobilisables pour leurs mises en place.

3.2.4 Proposition d'un processus d'innovation

Dans l'optique de formaliser l'activité d'innovation au sein du groupe, en se basant sur la réalité structurelle et organisationnelle de Biopharm et sur l'état de l'art en matière de processus d'innovation, nous proposons le processus suivant :

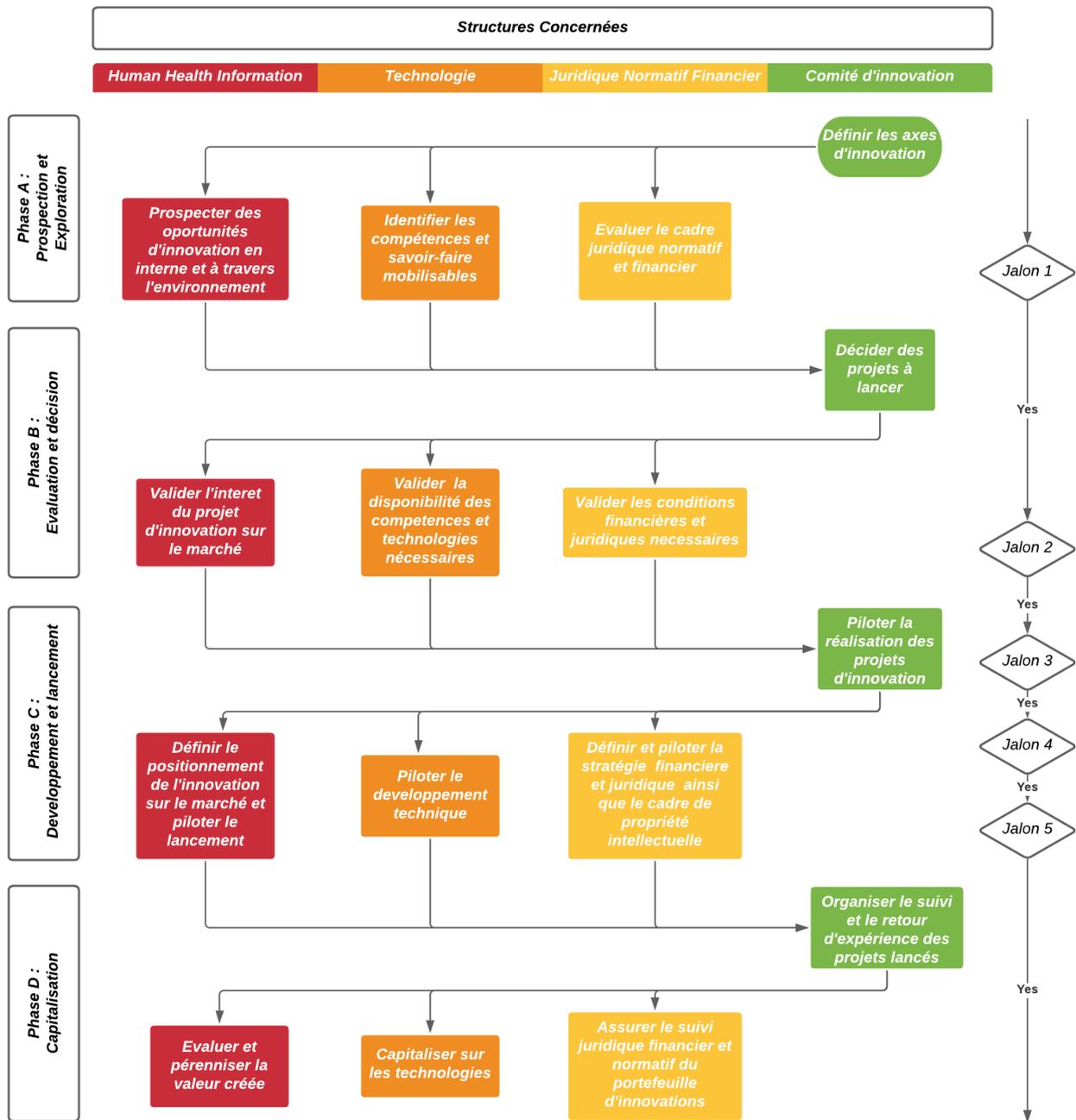


Figure 30 : Proposition de processus d'innovation - Elaboré par nos soins -

- **Phase A : Prospection et Exploration**

Phase initiale du processus d'innovation, il s'agit là de détecter par divers moyens, les opportunités d'innovation qui s'offre à l'entreprise en se basant sur les directives du comité d'innovation et du top management dans la structuration du processus de veille suivant une méthode d'analyse (Quoi ?, Qui ?, Quand ?, Comment ?) pour chaque structure concernée par le processus d'innovation :

- **Quoi ?** : La définition du périmètre de la veille selon l'aire de spécialisation de la structure concernée.
- **Qui ?** : La désignation des personnes en charge de la récolte d'information, de son analyse et sa conversion en opportunité concrète.
- **Quand ?** : La définition du « cycle de veille », en d'autre terme définir le temps alloué à la récolte d'information, à leur analyse et synthèse ainsi qu'à leur conversion en opportunités concrétisables.
- **Comment ?** : Définir les sources d'information (documentation scientifique, suivi des leaders et des tendances, actualités, textes de loi, études de marché...), définir des modèles de rapport de veille pour chaque secteur selon le type de veille.

Ce processus de veille se déroulera comme suit :

- Une veille concurrentielle et technologique systématique par les structures de HHI.
- Une veille juridique et normative constante et continue sous la responsabilité des structures chargées des aspects juridiques et réglementaires dans le but de détecter les opportunités et les menaces pouvant être sources d'innovation.
- L'appel à des consultants et des experts à même d'apporter un œil externe à cette récolte d'information.

Afin de garantir d'augmenter l'efficacité de cette phase d'exploration, nous proposons aussi de mettre en place des procédures de récolte et d'escalade des idées des employés jusqu'au comité d'innovation, moyennant récompenses et reconnaissances aux générateurs des idées pertinentes.

La phase A s'achève par un *premier jalon* (Go/no GO) pour un premier tri des idées prospectées.

- **Phase B : Evaluation et Décision**

Au cours de cette phase, les structures supports ont pour mission d'évaluer et valider la faisabilité préliminaire *technique, juridique et financière* ainsi que d'identifier l'intérêt de la réalisation des idées prospectées en phase A, permettant ainsi au comité d'innovation de statuer sur le développement de l'opportunité et l'attribution d'un « pilote d'idée » ou sa mise à l'écart.

La phase B s'achève par un *deuxième jalon* (Go/no Go) pour ne laisser passer que les idées pertinentes et réalisable de prime abord.

- **Phase C : Développement et Lancement**

Cette phase correspond à l'aspect opérationnel du processus d'innovation, piloté en mode projet, chaque opportunité devra passer par une étape de formulation du projet, une étape d'étude de faisabilité, une étape de développement et de prototypage pour enfin arriver au lancement de l'innovation :

- **Etape C.1 : Formulation de projet**

- Les structures d'HHI ont pour mission de positionner le projet par rapport au besoin d'innovation (Décrire le *Pourquoi* de cette innovation)
- Les structures « Technologies » concernées (R&D, Maintenance, IT ou Transformation selon le type d'innovation dont il est question) doivent faire l'état de l'art et identifier des pistes de solutions.
- Les structures juridiques et financières dressent une stratégie de propriété intellectuelle et une stratégie financière.
- En se basant sur les précédentes informations, le « pilote d'idée » peut ainsi formuler structurer et planifier le projet.

➤ **Etape C.2 : Etude de faisabilité**

Supervisé par le « Pilote d'idée », les structures technologiques se chargent de l'étude de faisabilité du projet, pendant que les structures juridiques et financières se chargent de mettre en place les financements et de tester les potentiels partenariats.

Une fois l'étude de faisabilité finalisée, un *troisième jalon* (Go/no Go) intervient.

➤ **Etape C.3 : Développement et prototypage**

- Cette étape est celle du développement de la solution technique par les structures « Technologies ».
- Les structures financières et juridiques continuent d'assurer la bonne gestion financière et juridique du projet.
- Le tout est toujours supervisé par le « Pilote d'idée ».

Un *quatrième jalon* pour statuer en cas de problème en cours de développement de la solution.

➤ **Etape C.4 : Lancement de l'innovation**

- Les structures d'HHI s'assurent que l'innovation est en adéquation avec les objectifs de création de valeur prédéfinis et définissent la stratégie de communication adaptée au lancement et l'exploitation de l'innovation.
- Les structures technologiques mènent des tests de validation avant la mise en œuvre de la solution (Introduction, Lancement de la production, Commercialisation ou implémentation d'une nouvelle méthode de travail).
- Les structures juridiques finalisent le volet propriété intellectuelle et le financement de l'innovation.
- Le « pilote d'idée » supervise le lancement de l'innovation.

Un cinquième et *dernier jalon* suite aux tests de validation du prototype, passé ce jalon l'opportunité est prête à être lancée.

● **Phase D : Capitalisation**

- Les structures d'HHI se charge de l'évaluation et la pérennisation de la création de valeur.
- Les structures technologiques capitalisent sur les technologies créées.
- Les structures juridiques et financières assurent le suivi de routine du portefeuille d'innovations en exploitation.

- Le comité d'innovation au travers du « pilote d'idée » s'assure d'organiser le retour d'expérience des projets.

3.2.5 Proposition d'indicateurs de performance

Pour pouvoir évaluer le processus d'innovation, il faut des indicateurs de performance adéquats. Nous proposons ainsi quelques indicateurs qui peuvent être mis en place :

- % d'idées qui passent de la **phase A (Prospection et Exploration)** à la **phase B (Evaluation et Décision)**
- % d'idées qui passent de la **phase B (Evaluation et Décision)** à la **phase C (Développement et Lancement)**
- % d'idées qui passent de la **phase C (Développement et Lancement)** à la **phase D (Capitalisation)**
- % d'idées qui passent de la **phase A (Prospection et Exploration)** à la **phase D (Capitalisation)**

Les KPI cités ci-dessus donnent le taux de conversion à chaque étape du processus, ainsi que le taux de conversion globale du processus. Nous pourrions ainsi situer les phases de blocage et trouver des solutions pour l'amélioration du taux de conversion.

- **Temps nécessaire pour chaque phase du processus** : associé aux KPI qui indiquent le taux de conversion, cela permettra d'identifier les phases où les idées peinent à avancer et ainsi pouvoir optimiser la façon de faire au fur et à mesure.
- **Seuil de rentabilité de l'idée** : il représente le nombre d'unités à vendre pour que l'idée soit rentable, ce KPI sera surtout utilisé pour les innovations produit.
- **Revenues des innovations** : permet d'avoir une vision sur les revenus des innovations et ainsi évaluer les gains de cette activité.
- **Budget alloué à l'innovation** (budget alloué à la R&D, budget alloué à la génération d'idées...) : ce KPI permettra de savoir où nous avons investi et aussi d'évaluer les meilleures possibilités d'investissement.
- **Le nombre d'initiatives innovantes qui ont réussi en un certain temps** : permet d'évaluer la performance du processus sur une période de temps donnée.
- **Le nombre d'idées suggérées par les employés sur une période de temps** : est là pour évaluer le potentiel de génération d'idées des employés.
- **Priorisation des idées en fonction de multiples facteurs** (Temps requis, Revenues espérés, Budget alloué, Seuil de rentabilité...) : la priorisation étant faite actuellement sur une base temporelle (plus l'idée est ancienne plus elle est priorisée), il faut passer à une priorisation à facteurs multiples pour pouvoir faire un choix optimal et améliorer la performance.

- **Conclusion**

Nous avons donc à travers ce chapitre clôturé la mission qui était notre, en mettant nos compétences au service du groupe Biopharm

- D'une part, par notre intervention au sein du comité d'innovation, son fonctionnement et son suivi.
- D'autre part, par la proposition d'un plan stratégique d'introduction de l'activité d'innovation et d'un processus d'innovation.

Tous deux, et ce malgré le manque de données, adaptés au cadre structurel et à la maturité de l'entreprise en terme d'innovation.

Conclusion générale

Au-delà d'un simple effet de mode, la pratique de l'innovation s'est imposée aux entreprises comme condition nécessaire à leur développement et à leur survie. Trouver de nouveaux marchés, augmenter la productivité, distancer la concurrence par une domination par les coûts ou par la différenciation, valoriser son image de marque, tous ces bénéfices découlent d'une activité d'innovation alignée aux choix entrepreneuriaux de l'entreprise et pilotée de manière efficiente.

En réponse à la problématique qui nous a été proposée, nous avons commencé par passer en revue divers outils, concepts et théories afin de nous familiariser avec l'état de l'art du management de l'innovation et son évolution, cette revue nous a permis de comprendre ce que Biopharm attendait de nous mais aussi d'opter pour les outils et concepts pertinents à utiliser lors de notre diagnostic et nos propositions et recommandations.

Par une démarche basée sur l'analyse SWOT, nous avons pu conduire un diagnostic complet en matière d'innovation, nous avons appréhendé les facteurs externes entourant l'activité générale de l'entreprise par une analyse de son environnement à travers une analyse PESTEL ainsi qu'une analyse de son positionnement concurrentiel par l'élaboration d'une matrice BCG classifiant ses domaines d'activités stratégiques « DAS », nous nous sommes aussi intéressés au contexte interne à l'entreprise en déroulant plusieurs outils et checklists ainsi qu'un questionnaire pour évaluer le management de l'innovation, effectuer un profilage de ses capacités d'innovation, ainsi qu'un test d'alignement avec des postures stratégiques génériques selon une classification croisée de Porter et de Miles & Snow.

Ce diagnostic nous a permis de juger des capacités stratégiques de Biopharm et sa maturité quant à la génération d'avantage concurrentiel par l'activité d'innovation.

Notre intervention au sein de l'entreprise s'est déroulée sur deux volets :

- Nous avons contribué à l'amélioration du comité d'innovation et de son pilotage par :
 - L'introduction des concepts de « fiche idée » et de « pilote d'idée ».
 - La structuration de l'information et du suivi de la performance du comité par un tableau de bord.
- Nous avons proposé un plan stratégique ainsi qu'un processus d'innovation tous deux accompagnés d'indicateurs de performance et de suivi.

Pour conclure ce mémoire de fin d'étude, nous aimerions ajouter que ce travail nous a permis de compléter notre formation d'ingénieur industriel par une expérience concrète en management stratégique et en management de l'innovation, nous dotant ainsi de la polyvalence qui fait de l'ingénieur industriel une valeur sûre.

Bibliographie

Ayerbe, C. (2012). Innovations technologique et organisationnelle au sein de PME innovantes :

- complémentarité des processus, analyse comparative des mécanismes de diffusion. *Revue Internationale P.M.E.*, 19(1), 9–34. <https://doi.org/10.7202/1008488ar>
- Barnu, F. (2010). *La vraie nature de l'innovation*. Ed. Tec & Doc.
- Becheikh, N., Landry, R., & Amara, N. (2006). Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993-2003. *Technovation*, 26(5–6), 644–664. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.06.016>
- Chereau, P., & Meschi, P.-X. (2018). *Strategic Consulting: Tools and methods for successful strategy missions*. Palgrave Macmillan.
- Christensen, C. (1997). *Innovator 's Dilemma*.
- Cooper, R. (1990). *Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products*. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(90\)90040-I](https://doi.org/10.1016/0007-6813(90)90040-I)
- Damanpour, F. (1991). A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- Géraldine Benoit-Cervantes. (2016). *La Boîte à outils de l'innovation - Livre Management - Leadership de Géraldine Benoit-Cervantes - Dunod*.
- Groff, A. (2009). *100 quistion por comprendre et agir : Manager l'innovation*.
- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9. <https://doi.org/10.2307/2393549>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regné, P. (2014). *Stratégique* (10ème edit). Pearson France.
- LEBELLE, B. (2013). *Construire un tableau de bord pertinent sous Excel*.
- Lenfle, S., & Midler, C. (2008). *Stratégie d ' innovation et organisation de la conception dans les entreprises amont* To cite this version : HAL Id : hal-00262578.
- Lettl, C. (2007). User involvement competence for radical innovation. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 24(1–2), 53–75. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2007.01.004>
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Fit, Failure and The Hall of Fame. *California Management Review*, 26(3), 10–28. <https://doi.org/10.2307/41165078>
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1–25. <https://doi.org/10.1002/smj.4250030102>
- OCDE. (2005). *Manuel d'Oslo : Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation* (OCDE (Ed.)).
- Parmenter, D. (2010). *Key Performance Indicator Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. Second Edition*.
- Porter, M. (1982). Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie. In *Economica*.
- Raymon E, M., & Charles C, S. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process* (McGraw-Hill (Ed.)).

- Rosenthal, D. (2006). Giovanni Dosi - Technological Paradigms and Technological Trajectories. In *Revista Brasileira De Inovação, Vol 5, Iss 1 Jan/jun, Pp 09-32 (2006)*.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. K. (2005). *Managing Innovation* (J. W. & Sons (Ed.); 3ème).
- Urban, G. L., & Von Hippel, E. (1988). LEAD USER ANALYSES FOR THE DEVELOPMENT OF NEW INDUSTRIAL PRODUCTS. *Management Science*, 34(5), 569–582.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.34.5.569>
- Wikipedia. (2021). *Stratégie d'innovation*. https://fr.wikipedia.org/wiki/Stratégie_d%27innovation
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1994). The Financial Implications of Fit Between Strategy and Innovation Types and Sources. *The Journal of High Technology Management Research*, 5.

Table des Annexes

Annexe 1: Questionnaire d'enquête sur l'innovation dans l'entreprise – M.Adel CHELGHOUM - - ...	91
Annexe 2 : Produits BioAnnexe 3rm -	92
Annexe 4 : Structure inAnnexe 5novation - Source Biopharm -	92
Annexe 6 : Fiche idée (Annexe 7r nos soins -	92
Annexe 8 : Formules chaAnnexe 9ar nos soins -	92
Annexe 10 : Tableau des Annexe 1loré par nos soins -	92



République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Polytechnique
Département de Génie Industriel

Questionnaire d'enquête sur l'innovation dans l'entreprise

Objectif du questionnaire :

Le présent questionnaire a pour objectif de produire de l'information statistique sur les stratégies d'innovation, les décisions stratégiques et les activités d'innovation de l'entreprise.

Ce questionnaire permet de collecter des informations sur les innovations de votre entreprise introduite principalement au cours des dernières années. Les questions portent essentiellement sur la stratégie de votre entreprise, l'introduction de produits innovants (biens ou services), la mise en œuvre de procédés innovants, les innovations d'organisation ou de marketing. Les différents concepts d'innovation sont définis au début de chacun des modules.

Confidentialité :

L'école Nationale Polytechnique assure la confidentialité de toutes les informations mentionnées dans ce présent document.

Les données récoltées dans le cadre de cette enquête seront exclusivement utilisées à des fins statistiques ainsi qu'à la réalisation d'indicateurs relatifs aux activités d'innovation de votre entreprise. Ces informations ne pourront en aucun cas être utilisées à d'autre fin.

Qui devrait remplir ce questionnaire ?

Ce questionnaire devrait être rempli par les principaux cadres supérieurs possédant une connaissance approfondie de l'entreprise et de sa vision stratégique.

CONTACT :

Veuillez indiquer le nom, la fonction, l'entreprise/ organisation, ainsi que les coordonnées de la personne ayant rempli le questionnaire :

Nom & Prénom	
Fonction	
Nombre d'employés	
Téléphone	
E-mail	

N.B : Toutes les informations demeureront confidentielles

L'innovation dans l'entreprise

1. Qu'est-ce que l'innovation pour vous ? :
2. Comment se matérialise-t-elle au sein de votre entreprise ?
3. Quel est l'apport de votre structure à l'innovation au sein de l'entreprise ?
4. Exercez-vous une activité de recherche et développement ? : Oui Non
5. Si oui, cette activité est-elle ? : Exercée dans l'entreprise Externalisée
6. Quel est votre effectif en R&D (bureau d'études, laboratoire, développement, etc) ? :
 0 salarié de 1 à 3 salariés de 4 à 8 salariés de 9 à 15 salariés 16 salariés et plus

Stratégie d'Entreprise & Stratégie d'Innovation

1. Quelle est la stratégie de long terme la plus appropriée pour votre entreprise ?
 Se concentrer principalement sur le positionnement de produit (p. ex. leadership de produit, segmentation du marché, diversification de produits, amélioration de la qualité).
 Se concentrer principalement sur les bas prix et la domination du marché par les coûts.
2. Quelle importance avait chacune de ces stratégies pour atteindre les objectifs de votre entreprise sur la période 2018 – 2020 ?

objet	Elevé	Moyen	Faible	Sans
Développer de nouveaux marchés en local				
Développer de nouveaux marchés à l'étranger				
Réduire les coûts internes d'exploitation				
Réduire les coûts des matériaux, composants ou services				
Introduire des produits ou des services nouveaux ou significativement améliorés				
Intensifier ou améliorer le marketing des biens ou de services				
Conclure des alliances avec d'autres entreprises ou institutions				

3. Avez-vous dans votre entreprise une stratégie d'innovation :
 - Décrite et bien structurée ? Oui Non
 - Si oui : est ce qu'elle est diffusée et claire par tous les employés ? Oui Non
 - est ce qu'elle est modélisée sous forme d'étapes à suivre ? Oui Non
4. Si vous avez au sein de votre entreprise une stratégie d'innovation, est ce qu'elle a été :
 - Développée et mise en œuvre par l'entreprise ? Oui Non
 - Développée et mise en œuvre par un consultant ou un cabinet de conseil ? Oui Non

- Bien suivie avec des outils de contrôle (indicateurs de performance, ...) ? Oui Non

Innovation de procédés

Une innovation de procédés consiste en la mise en œuvre d'une technologie de production, d'une méthode de distribution ou d'une activité de soutien nouvelle ou **significativement améliorée**.

1. Votre entreprise a-t-elle dernièrement mis en œuvre :

a. des procédés de fabrication nouveaux ou significativement améliorés pour vos biens ou services ?

Oui Non

b. des méthodes de logistique, de livraison ou de distribution de matières premières nouvelles ou significativement améliorées pour vos intrants, biens ou services ?

Oui Non

c. des activités de soutien pour vos procédés nouvelles ou significativement améliorées comme des systèmes d'entretien ou des opérations d'achat, de comptabilité ou de calcul ?

Oui Non

2. Qui a développé ces innovations de procédés ?

Votre entreprise

Votre entreprise conjointement avec d'autres entreprises ou organisations

D'autres entreprises ou organisations

3. Les innovations de procédés mises en œuvre ont-elles réduit le coût moyen des produits existants ?

Oui Non

4. La mise en œuvre de ces innovations de procédés a-t-elle exigé :

- Des changements aux activités de marketing ? Oui Non

- Des changements aux activités opérationnelles ? Oui Non

- Des changements aux activités organisationnelles ? Oui Non

Innovation Organisationnelle

Une innovation organisationnelle est une méthode nouvelle intégrée aux pratiques opérationnelles de votre entreprise relativement à l'organisation du lieu de travail ou aux relations extérieures, et qui n'a pas été utilisée antérieurement par votre entreprise.

- Elle doit être le résultat de décisions stratégiques prises par la direction.
- Il faut exclure les fusions ou les acquisitions, même s'il s'agit d'une première fois.

1. Votre entreprise a-t-elle dernièrement adopté :

a- De nouvelles pratiques opérationnelles pour l'organisation des procédures (gestion de la chaîne d'approvisionnement, restructuration des activités, gestion du savoir, production sur commande, gestion de la qualité, etc.) ?

Oui Non

b- De nouvelles méthodes d'organisation des tâches professionnelles et de la prise de décision (première utilisation d'un nouveau système de tâches professionnelles, travail d'équipe, décentralisation, intégration ou démantèlement de services, systèmes de formation, etc.) ?

Oui Non

c- De nouvelles méthodes d'organisation des relations extérieures avec d'autres entreprises ou institutions publiques (nouvelle alliance ou nouveau partenariat, impartition ou sous-traitance, etc.) ?

Oui Non

2. L'introduction de vos innovations organisationnelles a-t-elle nécessité :

a- Des changements aux activités de marketing ?

Oui Non

b- Des changements aux activités opérationnelles ?

Oui Non

Innovation produit

Une innovation de produits correspond à l'introduction sur le marché d'un bien ou d'un service nouveau ou significativement amélioré.

• L'innovation (nouveau ou amélioration) doit être nouvelle pour votre entreprise, mais n'a pas à être forcément nouvelle sur le marché.

• Une innovation de produit pourrait avoir été introduite par votre entreprise ou d'autres entreprises.

1. Votre entreprise a-t-elle dernièrement introduit :

a- Des biens nouveaux ou améliorés de manière significative ? Oui Non

b- Des services nouveaux ou significativement améliorés ? Oui Non

2. Qui a développé ces biens ou services innovants ?

Votre entreprise

Votre entreprise conjointement avec d'autres entreprises ou organisations

D'autres entreprises ou organisations

3. L'une ou l'autre des innovations de votre entreprise a-t-elle été :

a- Une nouveauté sur le marché ? (Votre entreprise a introduit un bien ou un service nouveau ou significativement amélioré sur l'un de ses marchés avant ses concurrents)

Oui Non

b- Une nouveauté par vous seulement ? (Votre entreprise a introduit un bien ou un service nouveau ou significativement amélioré qui était déjà offert par vos concurrents sur votre marché)

Oui Non

4. L'introduction de vos innovations de biens ou de services a-t-elle nécessité :

a. Des changements aux activités de marketing ? Oui Non

b. Des changements aux activités opérationnelles ? Oui Non

c. Des changements aux activités organisationnelles ? Oui Non

d. L'introduction de nouveaux procédés de production ? Oui Non

5. Pour développer ce produit ou service innovant, est ce que :

	Oui	Non
- Vous disposez d'un processus d'innovation à suivre ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Vous avez été guidé par un consultant ou un cabinet de conseil ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- vous l'avez développé sans les deux premiers points ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Avez-vous au sein de votre entreprise un processus d'innovation produit ?

Oui Non

7. Si oui, est ce que :

	Oui	Non
- Vous l'avez développé par vous-même ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Vous l'avez développé avec l'aide d'un consultant ou un cabinet de conseil ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Vous l'avez eu d'un partenaire ou d'un organisme spécialisé ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- vous l'avez acheté sous forme d'une licence ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Innovation marketing

Une innovation en marketing consiste en la mise œuvre d'un nouveau concept ou d'une nouvelle stratégie qui diffère de façon significative des méthodes existantes de votre entreprise et qui n'ont jamais été utilisés auparavant.

• Une telle innovation nécessite des changements importants à la conception ou l'emballage du produit, à son placement, sa promotion ou son prix.

1. Votre entreprise a-t-elle dernièrement introduit :

a- Des changements importants à la conception ou à l'emballage esthétique d'un bien ou service ?

Oui Non

b- De nouveaux médias ou de nouvelles techniques publicitaires pour faire la promotion de biens ou services (première utilisation d'un nouveau média publicitaire, d'une nouvelle image de marque, etc.) ?

Oui Non

c- De nouvelles méthodes de placement de biens ou services ou de nouveaux circuits commerciaux (vente directe, vente au détail en exclusivité, nouveaux concepts de présentation de produit, etc.) ?

Oui Non

2. L'introduction de vos innovations en marketing concernait-elle :

a- Des biens ou services existants ?

Oui Non

b- Des biens ou services nouveaux ou considérablement améliorés ?

Oui Non

Risques d'innovation

1. Rencontrez-vous des difficultés pour innover ? :

Oui Non

2. Avez-vous dernièrement eu des projets ou activités qui ont été :

	Oui	Non
- Abandonnés lors de la phase de conception ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Abandonnés après le début du projet ou de l'activité ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Affectés par de retards considérables ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Entre 2018 et 2020, quels ont été les facteurs freinant vos activités d'innovation ?

Objet	Elevé	Moyen	Faible	Sans
a - Moyens financiers insuffisants au sein de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b - Coûts très importants des activités d'innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c - Manque de personnel qualifié	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d - Manque d'informations sur la technologie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e - Manque d'informations sur les marchés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f - Difficulté à trouver des partenaires à collaborer pour l'innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g - Marché dominé par d'autres entreprises	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h - Incertitude de la demande en biens ou services innovants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i - Aucune nécessité en raison d'innovations précédentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Toute remarque ou suggestion éventuelle sur ce questionnaire peut être introduite ci-dessous :



Nous vous remercions d'avoir bien voulu consacrer une partie de
votre temps à remplir ce questionnaire.

Votre collaboration est appréciée à sa juste valeur.

Annexe 2 : Produits BioAnnexe 3rm -

ATC1	Produit		
A0 APP DIGESTIF.METABOLISME	LOMAC	G0 APP GENIT-URIN.HORM.SEX.	NUTRIBIO LIBIDO
A0 APP DIGESTIF.METABOLISME	NOBAC	G0 APP GENIT-URIN.HORM.SEX.	HEXOR
A0 APP DIGESTIF.METABOLISME	MELAZA	G0 APP GENIT-URIN.HORM.SEX.	DISMENO
A0 APP DIGESTIF.METABOLISME	CORECT	H0 HORMONES	CELETASONE
A0 APP DIGESTIF.METABOLISME	TIOPAM	H0 HORMONES	NUTRIBIO SOMMEIL
A0 APP DIGESTIF.METABOLISME	GLATIX	J0 ANTIINFECTIEUX V GENERALE	BISPIRADENT
A0 APP DIGESTIF.METABOLISME	BIONORM	J0 ANTIINFECTIEUX V GENERALE	SPIRA
A0 APP DIGESTIF.METABOLISME	KINADYN	J0 ANTIINFECTIEUX V GENERALE	TERBINAN
A0 APP DIGESTIF.METABOLISME	VITAMINE B12 BIOPH	J0 ANTIINFECTIEUX V GENERALE	SPIRADENT
A0 APP DIGESTIF.METABOLISME	KINADYN CALCIUM	J0 ANTIINFECTIEUX V GENERALE	THIOPHENICOL BIOPH
A0 APP DIGESTIF.METABOLISME	NUTRIBIO ENERGIE	M0 APPAREIL LOCO MOTEUR	BIOFENAC
A0 APP DIGESTIF.METABOLISME	NUTRIBIO NAUSEES	M0 APPAREIL LOCO MOTEUR	DROMAX
A0 APP DIGESTIF.METABOLISME	KINADYN MAGNESIUM	M0 APPAREIL LOCO MOTEUR	BIOFENAC FAST
A0 APP DIGESTIF.METABOLISME	MEPRAMIDE	M0 APPAREIL LOCO MOTEUR	FENOXAM
A0 APP DIGESTIF.METABOLISME	TRIMEBUTINE BIOPH.	M0 APPAREIL LOCO MOTEUR	PAINOXAM
B0 SANG.ORGANES HEMATOPOIE	BIOPEXA	M0 APPAREIL LOCO MOTEUR	ALGITECH PATC.HYD
B0 SANG.ORGANES HEMATOPOIE	ASPIRINE CARDIO	M0 APPAREIL LOCO MOTEUR	NUTRIBIO SOUPLESSE
B0 SANG.ORGANES HEMATOPOIE	CLOPIX	NO SYSTEME NERVEUX	NEURICA
B0 SANG.ORGANES HEMATOPOIE	LYSGIC	NO SYSTEME NERVEUX	XAMADOL
C0 APP. CARDIOVASCULAIRE	CO-IRBEVEL	NO SYSTEME NERVEUX	ZOLIFY
C0 APP. CARDIOVASCULAIRE	IRBEVEL	NO SYSTEME NERVEUX	SYNOSIA
C0 APP. CARDIOVASCULAIRE	LORESTA	NO SYSTEME NERVEUX	RISPAL
C0 APP. CARDIOVASCULAIRE	CIRBESA	NO SYSTEME NERVEUX	VERSEC
C0 APP. CARDIOVASCULAIRE	METAZID	NO SYSTEME NERVEUX	OLANZOMAX
C0 APP. CARDIOVASCULAIRE	CORDIPINE	NO SYSTEME NERVEUX	RIVASTI
C0 APP. CARDIOVASCULAIRE	CARDIOL	NO SYSTEME NERVEUX	NOZINAN BIOPHARM
C0 APP. CARDIOVASCULAIRE	LESLA	NO SYSTEME NERVEUX	DOZAX
C0 APP. CARDIOVASCULAIRE	NUTRIBIO JAMB/LEGE	NO SYSTEME NERVEUX	BIOMLA
C0 APP. CARDIOVASCULAIRE	RUSCOLOG	NO SYSTEME NERVEUX	LARGACTIL BIOPHARM
C0 APP. CARDIOVASCULAIRE	TORENTAL	NO SYSTEME NERVEUX	SURMONTIL BIOPHARM
C0 APP. CARDIOVASCULAIRE	VENOLITE HYDROGEL	NO SYSTEME NERVEUX	NEUPAX
D0 DERMATOLOGIE	CLOTASOL	NO SYSTEME NERVEUX	PAROL
D0 DERMATOLOGIE	PEITEL	NO SYSTEME NERVEUX	VILBAR
D0 DERMATOLOGIE	TERBINAN	NO SYSTEME NERVEUX	BIOLECT
D0 DERMATOLOGIE	OZE PHOTOPROTECTN	NO SYSTEME NERVEUX	BIOMAZINE
D0 DERMATOLOGIE	APAISA CICA-MEBO	NO SYSTEME NERVEUX	SEDACOR
D0 DERMATOLOGIE	APAISA BEBE	NO SYSTEME NERVEUX	TRAMGESIC
D0 DERMATOLOGIE	APAISA PIQ PLUS	P0 ANTIPARASITAIRES	MOUSTISTOP
D0 DERMATOLOGIE	APAISA PIQ	R0 APPAREIL RESPIRATOIRE	ZECUF
D0 DERMATOLOGIE	CELETASONE	R0 APPAREIL RESPIRATOIRE	RYNZA
D0 DERMATOLOGIE	OSMOSOFT	R0 APPAREIL RESPIRATOIRE	FLUISEDAL S/PROMET
G0 APP GENIT-URIN.HORM.SEX.	GYNODERMOFIX	R0 APPAREIL RESPIRATOIRE	NASALAST
G0 APP GENIT-URIN.HORM.SEX.	FLAGYL	R0 APPAREIL RESPIRATOIRE	XIRA-LIERRE
G0 APP GENIT-URIN.HORM.SEX.	BIODAZOLE	R0 APPAREIL RESPIRATOIRE	ORAPAINÉ
G0 APP GENIT-URIN.HORM.SEX.	ECOGYNAN	R0 APPAREIL RESPIRATOIRE	FEXIGRA
G0 APP GENIT-URIN.HORM.SEX.	CYSTI-STOP	R0 APPAREIL RESPIRATOIRE	PECTOSAN

Annexe 4 : Structure inAnnexe 5novation - Source Biopharm -

Thème	Actions retenues le 02/07/20 (réunion n°2)	Actions retenues le 15/10/2020 (Réunion n°3)	Actions retenues le 12/11/2020 (Réunion n°4)	Revue des actions B le 19/11/2020 (réunion n°5)	Actions retenues le 26/11/2020 (Réunion n°6)	Actions retenues le 17/12/2020 (Réunion n°7)	Actions retenues le 07/01/2021 (Réunion n°8)	Actions retenues le 28/01/2021 (Réunion n°9)	Actions retenues le 18/02/2021 (Réunion n°10)	Actions retenues le 22/03/2021 (Réunion n°11)
packaging innovant	Action 1	Action 2	Poursuite action 2	Action 3	Action 4	Action 5	Action 6	Action 7	Action 8	Action 9
produit innovant	Action 1,1	Action 1,2	Action 1,3	Action 1,4	transmettre les informations	Transmettre les informations	Info envoyée pour entamer la prospection.	Action 1,7	Action 1,8	Action 1,9
Technologie innovante	Action 2,1	Action 2,2	Action 2,3	Action 2,4	Action 2,5	Action 2,6	Action 2,7	Action 2,8	Action 2,9	Action 2,10
produit innovant								Action 2,8,1	Action 2,8,2	Action 2,8,3
Technologie innovante	Action 3,1	Action 3,2	Action 3,3	A retenir pour évaluation	Action 3,5	Action 3,6	Action 3,7	Action 3,8	Action 3,9	Action 3,10
packaging innovant	Action 4,1	Action 4,2	Action 4,3	Action 4,4	Action 4,5	Action 4,6	Action 4,7	Action 4,8	Action 4,9	Action 4,10

Formules des champs calculés

Age de l'idée = SI(OU([@Statut]="Exploration et Prospection";[@Statut]="Evaluation et Faisabilité");SI(E2>0;DATEDIF([@[Date Phase A]];[@[Date Cloture]];"d");DATEDIF([@[Date Phase A]];AUJOURDHUI();"d"));""

Durée en phase A = SI([@[Date Phase B]]>0;DATEDIF([@[Date Phase A]];[@[Date Phase B]];"d");SI([@[Date Cloture]]>0;DATEDIF([@[Date Phase A]];[@[Date Cloture]];"d");DATEDIF([@[Date Phase A]];AUJOURDHUI();"d"))

Durée en phase B = SI([@[Date Phase B]]<>0;SI([@[Date Phase C]]>0;DATEDIF([@[Date Phase B]];[@[Date Phase C]];"d");SI(ET([@[Date Phase B]]>0;[@[Date Cloture]]>0);DATEDIF([@[Date Phase B]];[@[Date Cloture]];"d");SI(ET([@[Date Phase B]]>0;ESTVIDE([@[Date Cloture]]));DATEDIF([@[Date Phase B]];AUJOURDHUI();"d");""));""

Age phase= SI(OU([@Statut]="Exploration et Prospection";[@Statut]="Evaluation et Faisabilité");SI(H2>0;DATEDIF(H2;AUJOURDHUI);"d");SI(G2>0;DATEDIF(G2;AUJOURDHUI);"d");SI(E2>0;DATEDIF(E2;AUJOURDHUI);"d");DATEDIF(D2;AUJOURDHUI);"d"));""

Priorité = SI(OU([@Statut]="Exploration et Prospection";[@Statut]="Evaluation et Faisabilité");SI([@[Age de l'idée]]>=90;"Elevé";SI([@[Age de l'idée]]>=60;"Moyenne";"Faible"));""

Formules de calculs des KPIs :

Nombre d'idées en cours = NB.SI(F:F;"="&"Evaluation et Faisabilité")+NB.SI(F:F;"="&"Exploration et Prospection")

Taux de conversion = NB.SI(F:F;"="&"En développement")/MAX(A:A)

Créativité = MOYENNE.SI(A :A ;"<"&"total général" ;B :B)

Moyenne de séjour = SOMME(LIREDONNEESTABCROISDYNAMIQUE("Moyenne de Durée en phase A";\$A\$3);LIREDONNEESTABCROISDYNAMIQUE("Moyenne de Durée en phase B";\$A\$3))

Annexe 10 : Tableau des Annexe 11oré par nos soins -

Données												Calculs			
N°Idée	Idée	Thème	Date Phase A	Date Cloture	Statut	Date Phase B	Date Phase C	Générateur	Pilote	Remarque	Age de l'idée	Durée en phase A	Durée en phase B	Age phase	Priorité
1			02/07/2020	26/11/2020	En développement						147	147			Elevé
2			02/07/2020	22/03/2021	En développement	17/12/2020	22/03/2021				263	168	95		Elevé
3			02/07/2020		Evaluation et Faisabilité						361	361		361	Elevé
4			02/07/2020	22/03/2021	En développement	28/01/2021	22/03/2021				263	210	53		Elevé
5			02/07/2020		Evaluation et Faisabilité	07/01/2021					361	189	172	172	Elevé
6			02/07/2020		Evaluation et Faisabilité	19/11/2020					361	140	221	221	Elevé
7			02/07/2020	24/05/2021	En développement	15/10/2020	24/05/2021				326	105	221	35	Elevé
8			02/07/2020	22/03/2021	En développement	17/12/2020	22/03/2021				263	168	95		Elevé
9			02/07/2020	15/10/2020	En développement						105	105			Elevé
10			02/07/2020		Abandonnée						361	361	361	361	Elevé
11			02/07/2020		Evaluation et Faisabilité	29/11/2020					361	150	211	211	Elevé
12			02/07/2020	02/07/2020	Abandonnée						0	0			Faible
13			02/07/2020	18/02/2021	Abandonnée	19/11/2020					231	140	91		Elevé
14			02/07/2020	12/11/2020	Abandonnée						133	133			Elevé
15			02/07/2020	19/11/2020	En développement	12/11/2020	19/11/2020				140	133	7		Elevé
16			23/07/2020	22/03/2021	Abandonnée	15/10/2020					242	84	158		Elevé
17			02/07/2020	02/07/2020	Abandonnée						0	0			Faible
18			02/07/2020	02/07/2020	Abandonnée						0	0			Faible
19			02/07/2020	22/03/2021	En développement	22/03/2021	22/03/2021				263	263	0		Elevé
20			07/04/2021	03/05/2021	En développement		03/05/2021				116	116			Elevé
21			07/04/2021	22/03/2021	Abandonnée						74	74			Moyenne
22			07/04/2021	22/03/2021	Abandonnée						74	74			Moyenne
23			07/04/2021	03/05/2021	En développement		03/05/2021				116	116			Elevé
24			07/04/2021	03/05/2021	En développement		03/05/2021				116	116			Elevé
25			07/04/2021	22/03/2021	Abandonnée						74	74			Moyenne
26			03/05/2021		Exploration et Prospection						56	56		56	Faible
27			28/04/2021		Exploration et Prospection						151	151		151	Elevé
28			18/02/2021	03/05/2021	En développement		03/05/2021				74	74			Moyenne
29			18/02/2021	03/05/2021	En développement		03/05/2021				74	74			Moyenne
30			18/02/2021	03/05/2021	Abandonnée						74	74			Moyenne
31			18/02/2021	24/05/2021	Abandonnée	03/05/2021					95	74	21	56	Elevé
32			18/02/2021	24/05/2021	En développement	03/05/2021					95	74	21	56	Elevé
33			18/02/2021	24/05/2021	En développement	03/05/2021					95	74	21	56	Elevé
34			02/07/2020	02/07/2020	En développement						0	0			Faible

